

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ И МУНИЦИПАЛЬНУЮ СЛУЖБУ: ОПЫТ РЕГИОНОВ РОССИИ

**Зайцева Т.В., Нежина Т.Г.<sup>1</sup>**

### Аннотация

*Привлечение молодежи на государственную службу является одной из важнейших задач, которая позволяет решать многие проблемы государственных организаций. Омоложение стареющего кадрового состава, внедрение новейших подходов в систему государственного управления, свежий взгляд на профессиональную деятельность, высокая мотивация к изменениям – вот далеко не полный список тех возможностей, которые открываются благодаря найму молодежи.*

*Цель настоящего исследования – выявить, сравнить и обобщить подходы и технологии, разработанные в некоторых регионах РФ для стимулирования притока молодежи на государственную службу; сформулировать рекомендации для государственных и муниципальных организаций, способствующие привлечению на государственную службу наиболее профессиональной и мотивированной молодежи. Основная гипотеза исследования: действующая в РФ модель привлечения персонала на государственную и муниципальную службу создает необходимые предпосылки для найма и закрепления молодых кадров. Как представляется авторам статьи, доказательство данной гипотезы чрезвычайно важно на фоне системного сопротивления отечественной бюрократии, выдвигающей множество надуманных аргументов в обоснование провалов решения задачи омоложения кадрового состава и повышения качества человеческого капитала государственных и муниципальных организаций. Для проверки обозначенной гипотезы использованы следующие методы эмпирического исследования: обобщены данные нормативно-правовых документов, материалов научных конференций,*

<sup>1</sup> Зайцева Татьяна Вячеславовна – доктор экономических наук, профессор факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. Адрес: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4. E-mail: zaityv@sra.msu.ru  
Нежина Тамара Генриховна – Ph.D. (доктор философии в области государственного управления), профессор факультета государственного управления Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: НИУ ВШЭ, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20.  
E-mail: tgnezhina@hse.ru

статей в научных журналах по вопросам найма молодежи и работы с резервом кадров на государственной и муниципальной службе за последние пять лет; проведена количественная и качественная обработка банка данных департамента государственной гражданской службы Минтруда РФ по конкурсу «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» за 2015–2017 гг.; осуществлен содержательный анализ интернет-сайтов более 200 государственных и муниципальных организаций; проведены экспертные интервью с представителями отобранных государственных и муниципальных организаций. Полученные результаты позволили охарактеризовать действующую модель найма на госслужбу в РФ (в ее нормативных, социально-экономических, административных и инструментальных аспектах) как работоспособную, а задачу привлечения молодежи на работу в государственные и муниципальные организации – как решаемую.

Авторы обосновывают необходимость более широкого и полного использования возможностей правового, финансового, управленческо-административного и компетентностного (профессионального) подходов к сложившейся в РФ модели найма на государственную и муниципальную службу для омоложения ее кадрового состава.

**Ключевые слова:** государственное управление; кадры государственной службы; государственные гражданские служащие; кадровый потенциал государственной организации; привлечение кадров на государственную службу; персонал государственных организаций; управление персоналом.

## Введение

Проблема кадрового обеспечения государственных организаций является системной проблемой всей российской государственной и муниципальной службы. Она затрагивает не только органы местного самоуправления или региональные государственные организации, но также федеральные органы власти, традиционно предлагающие наиболее привлекательные условия найма.

Дефицит квалифицированных кадров в государственных организациях федерального, регионального и муниципального уровня, органах местного самоуправления формируется под воздействием как минимум двух групп причин, которые условно можно обозначить как объективные и субъективные.

К объективным причинам относятся прежде всего: 1) отсутствие в достаточном количестве квалифицированных кадров по многим направлениям профессиональной деятельности государственной и муниципальной службы; 2) возросшая конкуренция на рынке труда за наилучшие кадры: государственным и муниципальным организациям приходится соперничать не только друг с другом, но и со структурами коммерческого сектора. В отношении первой причины государством был принят ряд действенных мер, которые благодаря открытию образовательной специальности «Государственное и муниципальное управление» позволили начать формирование когорты молодых профессионалов, подготовленных к несению государ-

ственной службы (см. об этом: Зайцева, 2010). Преодоление негативных последствий действия второй причины побуждает государственные и муниципальные организации пересматривать свои подходы к найму молодежи и придумывать все новые и новые кадровые решения. Все более широкое распространение получает применение маркетинговых технологий для работы с рынком труда, создания адресных кадровых предложений разным группам соискателей, в том числе молодым специалистам.

В числе субъективных причин следует назвать прежде всего: (1) низкую мотивацию самих молодых специалистов к поступлению на государственную или муниципальную службу, а также (2) встречающееся сопротивление найму молодежи со стороны действующей бюрократии. Подготовка «скамейки запасных» стала лишь первым шагом на пути устранения нехватки квалифицированных кадров отечественной госслужбы. В настоящее время не только представители иных специальностей, но и выпускники вузов, получившие образование по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», не всегда стремятся попасть в ряды органов власти, объясняя это высоким уровнем бюрократии, значительными объемами и неравномерным распределением рабочей нагрузки, низким уровнем заработной платы на фоне наличия множества запретов и ограничений.

Однако недавний экономический кризис способствовал позитивным сдвигам в этом вопросе: молодежь стала больше ценить гарантии и защищенность на государственной службе, предпочитая ее неустойчивому и зачастую бесправному положению в коммерческих организациях. В то же время на фоне роста числа молодых специалистов, готовых прийти на работу в государственные и муниципальные организации (см. подробнее: Белкина, Соколова, Помыткина, 2017), наблюдается системное сопротивление отечественной бюрократии, искажающей практику применения существующей нормативно-правовой базы в процессе найма молодых «новобранцев» и выставляющей надуманные барьеры на пути их трудоустройства в государственные и муниципальные организации.

Исследователи выделяют ряд причин, вызывающих подобное деструктивное поведение со стороны руководителей государственных организаций. Некоторые из них можно причислить к объективным факторам, которые действительно создают определенные сложности для действующей бюрократии при найме молодых. К ним, в первую очередь, можно отнести слабую готовность молодых специалистов применять полученные знания на практике (см.: Белкина, Соколова, Помыткина, 2017), а также страх совершить ошибку при отборе из-за низкого профессионализма госслужащих в вопросах проведения проверочных процедур (см.: Гнетов, Громов, Петрова, 2007). В то же время можно указать на группу факторов, вызывающих сопротивление найму молодежи среди функционеров государственных и муниципальных организаций, которые вступают в прямое противоречие с задачей создания дееспособной, профессиональной и честной госслужбы, а именно: бюрократизм, кадровую коррупцию и клановую ориентированность (см.: Плиева, 2016).

## Обзор литературы

Как известно, чем более эффективна в стране государственная служба, тем выше показатели социально-экономического роста, конкурентоспособность и международная репутация страны. При этом кадровый состав государственных и муниципальных организаций, характеризуемый такими показателями, как уровень профессиональной компетентности, мотивация к труду, интеллектуальный и творческий потенциал, общий уровень эрудиции и образованности, морально-нравственные качества, является стержневым, если не единственным фактором, определяющим эффективность государственного управления (см.: Шабров, 2010). Профессиональные, честные, мотивированные и способные государственные служащие – это разумные законы (в данном случае благодаря компетентной экспертной оценке законодательных инициатив), грамотные государственные решения, скрупулезное и увлеченное выполнение должностных обязанностей, равнодушие и соблюдение справедливости и, как результат, социально-экономическое благополучие общества и счастливые граждане (подробнее об этом: Винокурова, 2014; Коврижных, 2010).

Выстраивание системы привлечения на регулярной основе молодых специалистов в государственные организации способно решить многие проблемы государственной службы, поднять уровень ее профессионализма и улучшить результаты деятельности. Поэтому необходимость привлечения молодых высококвалифицированных кадров в государственный сектор широко обсуждается как исследователями, так и практиками. Так, в проекте реформирования российской государственной гражданской службы на 2015–2018 гг.<sup>2</sup> обозначены направления развития государственных служащих и повышения их мотивации, среди которых задача омоложения кадрового состава выделена как одна из ключевых. В русскоязычных научных журналах только за последние пять лет вышло не менее 30 публикаций на эту тему (см.: Рогожкин, 2010; Селькова, 2015; Поликарпова, 2017; и др.).

Как было указано ранее, зачастую действующая бюрократия противится омоложению кадрового состава государственных и муниципальных организаций, ссылаясь на ограничения *правового, финансового, управленческо-административного и компетентностного* (профессионального) характера. В то же время знакомство с положительным опытом некоторых российских регионов позволило авторам статьи предположить, что выстроенная в РФ модель привлечения на государственную службу является достаточно работоспособной, а аргументы должностных лиц – надуманными. При наличии мотивации со стороны чиновников, жесткого контроля с целью предотвращения кадровой коррупции и клановости, а также

<sup>2</sup> См. проект указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015–2018 годы» (по состоянию на 29.01.2015).

достаточного уровня владения современными кадровыми технологиями данная модель не только позволяет в полной мере решить вопросы омоложения кадрового состава российской государственной службы, но и помогает в значительной мере избавиться от многих негативных явлений в деятельности государственных и муниципальных организаций. Рассмотрим данную модель подробнее.

Начнем рассмотрение действующей в РФ модели привлечения на государственную или муниципальную службу с точки зрения имеющихся возможностей и ограничений *правового* характера. Поступление на государственную гражданскую службу регламентировано следующими основными законами и подзаконными актами:

- Федеральным законом от 25 апреля 2003 г. N 58-ФЗ «О системе государственной гражданской службы»;
- Федеральным законом от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Закон N 79-ФЗ);
- Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. N 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;
- Методическим инструментарием по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы, утвержденным Министерством труда и социальной защиты в 2015 г.

Во всех этих документах отмечено, что среди разных направлений деятельности, которые включает в себя кадровая работа, одними из наиболее важных и ответственных являются: формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы, а также организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв. Именно открытый *конкурс* выступает основным механизмом привлечения кадров на государственную гражданскую службу. Он может иметь различное процедурное содержание и различную глубину оценки кандидатов, но главное условие остается неизменным – абсолютная открытость и прозрачность всех его этапов, а также критериев оценки при принятии решений.

Ключевые требования к идеальным исполнителям и необходимые барьеры на пути найма на государственную службу людей с нежелательными характеристиками выстроены за счет разработки и введения *квалификационных требований* к должностям государственной гражданской службы, утверждения *профессиональных стандартов*. Каждой должности соответствуют свои «требования к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей»<sup>3</sup>. Также при поступлении

<sup>3</sup> См. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 31.12.2014, с изм. от 06.04.2015) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

на государственную и муниципальную службу составляется служебный контракт (Закон N 79-ФЗ, гл. 5), в котором обозначаются более точные запросы к *характеристикам* допустимых исполнителей, а также ограничения, призванные снижать *кадровые риски* (см. подробнее: Зайцева, 2016). Статья 47 этого же Закона посвящена должностному регламенту, основная цель которого – подробно прописать и тем самым установить *обязанности, полномочия, меру ответственности, критерии оценки эффективности и результативности служебной деятельности* (см. об этом: Юрьева, 2007; Панина, Плотичина, 2013).

Таким образом, можно сделать вывод, что существующее законодательство и нормативно закрепленные процедуры создают базовые условия, способствующие привлечению на государственную службу профессионалов на основе «заслуг и достоинств», а не «по благу», протекции или благодаря родственным связям. Законы, подзаконные акты и нормативные документы нижестоящих уровней прописывают последовательность и обязательные элементы конкурсного отбора, а также позволяют устанавливать четкие требования к уровню профессионализма, личным характеристикам и правилам трудоустройства кандидатов. В свою очередь, кандидаты имеют возможность заранее ознакомиться с будущим кругом обязанностей, полномочиями, объемом ответственности, критериями оценки эффективности и результативности служебной деятельности.

В то же время исследователи указывают, что в действующем законодательстве имеются лакуны, позволяющие разворачивать «законодательное дышло» в сторону личной пользы отдельных чиновников. В первую очередь речь идет об использовании кадрового резерва как механизма «обхода» требований проведения конкурсного отбора при замещении должностей государственной службы (см.: Гнетов, Громов, Петрова, 2007).

Ограничения *финансового* характера связывают прежде всего с оплатой труда государственных служащих. В статье 14 Закона N 79-ФЗ прописаны права государственного служащего, в которые входит право на «оплату труда и другие выплаты в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и со служебным контрактом»<sup>4</sup>. Не перечисляя все законы и подзаконные акты, которые регламентируют вопросы материального стимулирования государственных служащих, достаточно сказать, что, несмотря на ограниченное бюджетное финансирование, у государственных органов есть множество финансовых и нефинансовых инструментов для поощрения работников (см. об этом: Зайцева, 2016). Причем занятость на государственной службе может быть поддержана не только стимулами денежного характера, но также такими важными элементами компенсационного пакета, как: гарантированное соблюдение закона при найме, широкий спектр социальных льгот и привилегий, особые режимы труда. Многие стремятся попасть в государственные или муниципальные организации, поскольку

<sup>4</sup> Там же

это обеспечивает стабильное получение дохода и создает чувство защищенности (см. подробнее: Белкина, Соколова, Помыткина, 2017). Также обобщение исследований по вопросам материального обеспечения государственных служащих показало, что ссылки на низкие доходы государственных и муниципальных служащих, препятствующие «заманиванию» молодежи, не всегда являются правомерными. С одной стороны, официальный размер окладов, установленных для лиц, замещающих должности государственной службы, действительно невелик. С другой стороны, совокупный денежный доход государственных служащих с учетом надбавок, компенсационных и поощрительных выплат во многих случаях не только приближается к средним доходам в коммерческом секторе, но даже превышает их (табл. 1) (см.: Панова, 2015).

Таблица 1

### Структура денежного дохода государственного гражданского служащего

Наименование выплаты	Размер
Должностной оклад	
Оклад за классный чин	4 должностных оклада
Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет	От 10 до 30%
Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы	До 200%
Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	От 0 до 75%
Премии за выполнение особо важных и сложных заданий	Определяется в индивидуальном порядке
Ежемесячное денежное поощрение	Определяется специально в каждом отдельном государственном органе
Единовременные выплаты при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи	3 оклада денежного содержания

**Источник:** Панова Е.А. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемные зоны и направления совершенствования // Вестник Московского университета. – 2015. – Серия 21. – № 1. – С. 115.

Критический анализ возможностей и ограничений управленческо-административного характера приводит к рассмотрению такого явления, как степень привлекательности государственных организаций в качестве работодателя (см. об этом: Parmar, 2014; Martin, Hetrick, 2006; Барабашев, 2013; Гимельсон, Магун, 2013). Бренд работодателя – это образ организации, который формируется у соискателей на рынке труда или у действующих сотрудников и включает в себя совокупность преимуществ, которые предоставляет занятость в данной организации. Бренд

работодателя основывается на понимании, что сотрудники – это тоже клиенты, которые выбирают государственную или муниципальную организацию как место работы.

Первые развернутые научные монографии, посвященные бренду работодателя, появились в начале 2000-х гг. (см.: Barrow, Mosley, 2005; Sartrain, Schumann, 2006). Сам же термин «бренд работодателя» был введен еще в 1996 г. (см.: Ambler, Barrow, 1996). Также про особенности бренда работодателя писали: Д. Делл и Н. Айнспан, указывая на такую его неперенную характеристику, как неповторимость и индивидуальность (см.: Dell, Ainspan, 2001); С. Ллойд – вводя обязательность целенаправленных усилий по коммуникации с работающими и потенциальными сотрудниками (см.: Lloyd, 2001); Г. Мартин – отмечая необходимость работы с имиджем организации путем формирования цепи положительных ассоциаций у соискателей (см.: Martin, 2006), К. Бекхаус и С. Тику – отмечая важность подчеркивания уникальных аспектов организации в отношении предложений работы и условий труда (см.: Backhaus, Tikoo, 2004).

Появление первых исследований на данную тему напомнило государственным организациям, что они находятся в высококонкурентной среде и борются за лучших сотрудников на рынке труда. Следовательно, вслед за коммерческими организациями государственным организациям необходимо выделять и продвигать преимущества, которые выгодно отличают их от нанимателей из частного сектора. Это требует разработки и внедрения комплексных программ по маркетингу, точечной работы с рынком соискателей и связями с общественностью. Парадоксально, но факт: многие государственные организации не умеют правильно донести до рынка труда информацию о наиболее привлекательных возможностях, которые открываются перед их работниками в процессе работы. Независимые исследования, проведенные в разных странах мира, показали, что большинство соискателей на вакантные должности государственной службы не знают обо всех возможностях, которые им предоставляет государственная организация (см.: Aijala, 2014).

Те же исследования выявили, что выгоды от использования брендинга работодателя в коммерческом и государственном секторе различны. Например, изыскания, проведенные в 11 странах ОЭСР, Великобритании, США и Индии обнаружили, что государственные служащие и сотрудники коммерческих организаций откликаются на разные компоненты бренда работодателя. В коммерческом секторе сотрудники более эффективно работают за счет получения признания за свою работу (82,5%), адекватной заработной платы (70%), ясной политики руководства (65%) и большего ощущения стабильности на рабочем месте (50%). Однако в государственном секторе эффективность достигается за счет возможности получить дополнительное образование за счет государственного органа (60%), возможности работать в различных командах (52,5%), баланса между работой и личной жизнью (45%) и возможности развития карьеры на международном уровне (40%). Ниже приведена таблица 2, в которой сравниваются данные показатели (см. также об этом: Parmar, 2014).



Таблица 2

**Влияние компонентов бренда работодателя на профессиональную деятельность сотрудников государственного и коммерческого сектора. Респонденты, ответившие «Согласен» и «Абсолютно согласен», %**

Характеристики	Коммерческий сектор	Государственный сектор
Заработная плата	70	62,5
Хороший старт для следующей работы	67,5	67,5
Гибкий график	32,5	32,5
Возможность командной работы	50	52,5
Признание	82,5	28,9
Баланс работы и личной жизни	40	45
Спонсирование дополнительного образования	50	60
Возможность развития карьеры на международном уровне	35	40
Ясная политика организации	65	55
Уверенность в своей занятости	50	37,5

*Источник:* Parmar, A. (2014). The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector // Journal of Human Resources Management and Labor Studies: American Research Institute for Policy Development, vol. 2, no 2, p. 219.

Несмотря на то что само понятие бренда работодателя появилось сравнительно недавно, а практика создания и продвижения привлекательного имиджа работодателя пришла в государственный сектор еще позже, некоторые российские государственные и муниципальные организации ничуть не отстают от своих зарубежных коллег и демонстрируют впечатляющие результаты по привлечению наиболее талантливой молодежи на государственную службу. Знание и использование маркетинговых технологий при разработке стратегии и тактики по привлечению новых сотрудников (в том числе молодежи) на государственную службу помогают делать программы найма более адресными, а значит и более эффективными.

Продолжает список возможностей и ограничений в решении задачи омоложения российской государственной и муниципальной службы фактор *компетентностного* (профессионального) характера. Речь в данном случае идет об уровне профессиональной готовности специалистов по кадровой работе, а также линейных руководителей государственных и муниципальных организаций, вовлеченных в процесс привлечения и найма, к применению современных технологий по управлению персоналом (см. подробнее: Зелинская, Пронин, 2015). С одной стороны, в научной литературе не раз высказывались критические мнения об уровне профессиональной пригодности специалистов по управлению персоналом государ-

ственных и муниципальных организаций с точки зрения степени современности и охвата их профессиональных знаний, навыков и умений (см., например: Рофе, 2017). С другой стороны, результаты всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления», проводимого Министерством труда и социальной защиты РФ с 2015 г.<sup>5</sup>, показывают, что год от года качество заявок, поступающих от кадровых служб государственных и муниципальных организаций, улучшается. Это наглядно свидетельствует о тенденции роста уровня профессиональной подготовки кадровых специалистов, а также об увлеченном отношении специалистов к своей профессии и той деятельности, которой они занимаются. Масштабные программы по повышению квалификации специалистов кадровых служб в рамках государственного заказа на переподготовку кадров, усилия Минтруда РФ по созданию и поддержанию профессионального сообщества работников кадровых служб, а также желание самих специалистов совершенствоваться и развиваться приносят свои положительные плоды.

Таким образом, рассмотренные выше ограничения *правового, финансового, управленческо-административного и компетентностного* (профессионального) характера, на которые зачастую ссылаются чиновники, оправдывая сложности в привлечении молодежи на государственную службу, следует скорее рассматривать как точки приложения дополнительных усилий и возможности для роста. Как было показано, многие из приводимых аргументов носят надуманный характер, а уровень «непреодолимости» барьеров на рынке труда сознательно завышается. Что же побуждает бюрократию сопротивляться найму молодежи? Обобщение научной литературы по данному вопросу позволило выявить четыре основные причины: 1) бюрократизм, 2) кадровая коррупция, 3) клановость, 4) «приватизация государственной службы».

Бюрократия в вопросах найма – это прежде всего формальное исполнение правил конкурсного отбора, предписанных законодательством. В этом случае во главу угла ставится доскональное соблюдение процедур. Их казенное исполнение приводит к отсеву кандидатов по формальным признакам, без должного внимания к уровню профессионализма, готовности к служению, без нацеленности на конечный результат в виде роста кадрового потенциала государственной организации (см.: Барабашев, Стружак, 2009).

Следующий негативный фактор, который значительно снижает кадровый потенциал российской государственной службы и создает искусственные барьеры на пути талантливой молодежи, – кадровая коррупция. В рамках кадровой коррупции исследователи выделяют такие негативные явления, как: «торговля» рабочими местами (взимание взяток за трудоустройство на государственную или муниципальную службу) (см.: Магомедов, 2014); наём и продвижение родственников в ущерб профессионалам

<sup>5</sup> Минтруд России. Всероссийский конкурс «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления». URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1/4> (дата обращения: 18.11.2018).

без покровителей и родственных связей (см.: Василевский, 2012); протекционизм и клиентелизм – повышение в должности наиболее преданных, а не наиболее эффективных, оказание «услуги за услугу» (см.: Гончарук, 2016); «землячество» (см.: Ильяков, 2014).

Клановая ориентированность чиновников может проявляться как составляющая кадровой коррупции, а может носить обособленный характер. В этом случае исследователи говорят о ситуации, когда должностные лица рассматривают государственную службу как форму «семейного бизнеса» (см.: Ильяков, 2014). Наём и расстановка на ключевые должности родственников в данном случае становятся логичным продолжением нацеленности на перенаправление общественных благ в личный карман. Подобные установки носят высокую социальную опасность и порождают целый ряд отрицательных последствий: воровство, взяточничество, низкое качество принимаемых чиновниками решений, несовершенную систему оказания государственных услуг. Необоснованное предоставление преимуществ при проведении конкурсного отбора на должности государственной и муниципальной службы родственникам, последующее формирование коррупционных семейных кланов выливается в «квазиприватизацию» государственной собственности и ресурсов (см.: там же).

Совокупность данных негативных явлений порождает цепочку тягостных последствий, которые существенно снижают эффективность отечественной государственной службы, в их числе: старение кадрового состава государственных и муниципальных организаций, неукомплектованность штата и, как следствие, перегруженность действующих сотрудников, сопротивление изменениям и медлительность при внедрении нововведений. Слабая ротация кадров, круговая порука и обязательства перед «благодетелями» приводят к застойным явлениям и способствуют возникновению стовора, формированию различного рода противоправных схем для получения дополнительных незаконных доходов и коррупции.

В то же время некоторым регионам удалось преодолеть сопротивление бюрократии и запустить программы по привлечению молодежи на государственную службу. Их стараниями появился ряд новых управленческих форм, которые успешно дополняют классические конкурсные процедуры и работу с кадровым резервом. К ним можно отнести: стажировки в органах власти, создание «молодежного правительства», учреждение специальных исследовательских грантов, проведение конкурсов гражданских инициатив молодежи, поддержка волонтерского движения и др. Анализ деятельности тех регионов Российской Федерации, которые инициировали особые программы повышения престижа государственной и муниципальной службы для привлечения молодых специалистов, позволил авторам выделить ряд проектов, в рамках которых различные по масштабу региональные и муниципальные образования смогли получить заметные положительные результаты. Данные истории успеха убедительно свидетельствуют в пользу надуманности отговорки чиновников о наличии якобы непреодолимых барьеров для попадания современной молодежи в ряды государственных или муниципальных служащих.

## Методы исследования

Целью настоящего исследования является оценка существующих лучших практик по привлечению молодежи на государственную и муниципальную службу, которые применяются организациями регионального и муниципального уровней. Для реализации поставленной цели использовались качественные методы сбора и анализа данных. Основное внимание уделялось выявлению наиболее успешных практик, в которых задействованы разные подходы, технологии и приемы. Акцент делался на понимании и объяснении процессов, происходящих при реализации программ по омоложению кадрового состава государственной и муниципальной службы, выявлению работоспособных моделей, а также факторов их успеха. Исследователи ставили перед собой не только задачу обнаружить и систематизировать наглядные примеры историй успеха организаций, которые характеризуются разными финансовыми, кадровыми, административными и иными возможностями. Также стояла задача собрать наиболее многообразную и многогранную палитру идей, требующих для своей реализации разный объем инвестиций, имеющих разный охват и нацеленных на разные ключевые аудитории внутри молодежного сообщества.

Такой подход обусловлен тем, что привлечение молодежи к общественно значимым проектам в условиях рыночной экономики, в том числе и к работе в госорганах, все еще остается достаточно новым социальным и кадровым явлением для России, о чем свидетельствует преобладание в отечественных государственных организациях людей более взрослых, подходящих к своему предпенсионному или даже пенсионному возрасту (см. об этом: Нежина, Петухова, Чечеткина, Миндарова, 2014). Слабая проработанность теоретической базы, невыразительный законодательно закрепленный пакет кадровых технологий в этой области побуждают государственные и муниципальные организации импровизировать «на ходу», изобретать собственные решения, которые соотносятся с их бюджетами, местными особенностями и доступными средствами.

Первичный набор лучших практик был составлен по результатам обработки банка данных конкурса департамента государственной гражданской службы Минтруда РФ «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» за 2015–2017 гг. Обращение к материалам данного конкурса было продиктовано двумя обстоятельствами. Во-первых, оба автора настоящего исследования участвуют в проведении указанного конкурса в качестве организаторов и жюри. Это открыло доступ к более подробной информации о каждом примере, в том числе и к сведениям о результатах внедрения, затраченных средствах, возникших сложностях и ограничениях. Во-вторых, участие в конкурсе дало возможность лично встретиться с теми, кто разрабатывал и внедрял каждую из практик, и провести дополнительные интервью для уточнения информации, выявления нюансов и обсуждения возникших сложностей и достигнутых побед.

На втором этапе исследования отобранные практики были изучены более подробно с применением экспертных интервью, а также через обра-

щение к интернет-сайтам самих проектов (всего было проработано более 200 интернет-сайтов государственных и муниципальных организаций). Сайты госорганов, городские и региональные сайты, а также сайты муниципальных правительств выступали в настоящем исследовании существенным дополнительным источником информации. Это происходило в том числе и потому, что сайты сами по себе являются одним из важнейших информационных каналов по работе с молодежью. Анализ самих сайтов, применяемых в них структурных, содержательных и оформительских решений также позволил выявить дополнительные факторы успеха того или иного проекта.

Собранные таким образом отчеты о лучших практиках работы с молодежью, экспертные интервью, а также качественный анализ интернет-сайтов проектов использовались авторами исследования для популяризации выявленных идей и привлечения внимания руководителей и сотрудников кадровых служб государственных и муниципальных организаций к жизнеспособным и эффективным практикам.

## Москва и Санкт-Петербург

Две столицы Российской Федерации (административная и культурная) традиционно ассоциируются с большими бюджетами, близостью к власти, а также весьма большими рынками труда. И тем не менее, несмотря на широкие возможности, даже эти города нуждаются в постоянных усилиях по стимулированию притока молодых, амбициозных, высокопрофессиональных и энергичных кадров. Неудивительно, что реализуемые здесь программы отличаются масштабностью, хорошо продуманными процедурами и новейшими технологиями в области управления человеческими ресурсами.

Если верить самим разработчикам, именно в Москве была впервые придумана и применена такая форма работы с перспективной молодежью, как стажировки студентов вузов в структурах Правительства Москвы, получившая название «Москва моими глазами» (см. подробнее: Жданова, 2015). Цели стажировки: познакомить студентов с важными городскими проектами и лучшими практиками управления столицей; сформировать и поддерживать бренд Правительства Москвы как открытого и привлекательного работодателя; выстроить дополнительные каналы коммуникации между Правительством Москвы и молодежной аудиторией.

Студенты, которые успешно проходят все три отборочных этапа, формируют затем проектные команды и включаются в активную фазу стажировки, в ходе которой они не только обучаются и развивают свои навыки и способности, но и работают над полезными городу проектами. Так как студенты имеют совершенно разные направления базовой подготовки (в программе отсутствуют ограничения на специальности профессиональной подготовки), то вначале стоит задача ознакомить стажеров с административными, правовыми и процедурными особенностями деятельности Правительства Москвы. Поэтому на первом этапе они посещают различ-

ные обучающие мероприятия: лекции ведущих специалистов, тренинги и мастер-классы.

Следующий этап – развитие у стажеров лидерских компетенций и навыков работы в команде. Из пассивных слушателей ребята превращаются в активных участников процесса стажировки. Их вовлекают в серию деловых игр, бизнес-симуляций и проектных соревнований. Уровню проводимых на этом этапе мероприятий может позавидовать любая ведущая бизнес-школа.

Логичным завершением стажировки является разработка стажерами самостоятельных проектов, призванных решать насущные проблемы города. Идеи разрабатываются по самым различным направлениям, начиная с городской среды и заканчивая проблемами здравоохранения или воспитания молодежи. Наилучшие решения затем реализуются Правительством Москвы и внедряются в жизнь города. Так было, например, с идеей сайта «Активный гражданин», другими волонтерскими проектами.

Проект реализуется в столице уже семь лет. Организация и проведение данной стажировки регламентируются Постановлением Правительства Москвы от 31 мая 2011 г. N 241-ПП «О стажировках молодых граждан». Количество участников стажировки менялось год от года. Так, в 2011 г. стажеров было всего 20 человек. В 2012 г. на этап оценки прошли и были оценены уже 76 человек, из них в итоге на стажировку было отобрано 20 человек. В 2017 г. из более 1000 претендентов стажировку прошло уже 200 студентов.

Основная цель ежегодного конкурса на стажировку «Москва моими глазами» – привлечь образованных, активных, целеустремленных молодых людей, которые смогут затем эффективно работать на муниципальной службе. В итоге за первые четыре года реализации данного проекта по результатам стажировки 80% выпускников программы были трудоустроены в органы исполнительной власти города Москвы и подведомственные учреждения, 50% из них получили повышение в первый год работы. Таким образом удалось добиться существенного омоложения состава сотрудников Правительства Москвы: в настоящее время из всех сотрудников 43% – это служащие в возрасте до 35 лет (см. подробнее: Жданова, 2015).

Отметим, что сама модель стажировки как буферного мероприятия между конкурсным отбором и последующим наймом была высоко оценена государственными и муниципальными организациями по всей России. Даже самое поверхностное знакомство с отобранными сайтами государственных и муниципальных организаций показало, что не менее половины из просмотренных 200 сайтов содержат указания на применение стажировок студентов и молодых специалистов как особой кадровой технологии. Данный пример наглядно демонстрирует, что популяризация наилучших кадровых практик приносит положительные плоды.

В Санкт-Петербурге реализуется похожая программа, которая получила название «Молодежный кадровый резерв Санкт-Петербурга». Данная программа состоит из двух частей: «Практика в органах государственной власти» и стажировка «Открытый Смольный». Согласно сведениям кадрового портала Администрации Санкт-Петербурга, ежегодно на практику

в городских органах власти поступает не менее 1200 заявок и около 800 заявок – на стажировку.

Основные цели реализации программы схожи с целями московской программы стажировок, но есть и свои отличия, которые проявляются как в процедуре отбора на стажировку, так и в процессе ее реализации:

- 1) привлечение лучших кандидатов с рынка труда;
- 2) уменьшение издержек на поиск персонала;
- 3) удержание наиболее успешных стажеров;
- 4) повышение степени вовлеченности граждан в деятельность городских властей.

Программа «Практика в органах государственной власти» реализуется по алгоритму, близкому к тому, что применяется в г. Москве. Однако необходимость решения задачи повышения степени вовлеченности граждан в деятельность городских властей побудила организаторов ввести некоторые изменения: к участию в конкурсе теперь допускаются не только студенты, но и молодые специалисты. Для участия в конкурсе всем желающим необходимо создать на портале администрации города личный кабинет гражданина, который обладает гораздо более широким функционалом, нежели только подача заявки на конкурс.

Личный кабинет гражданина может быть открыт любым жителем Санкт-Петербурга на сайте Кадрового портала Администрации Санкт-Петербурга. Наличие личного кабинета дает возможность получать оповещения обо всех изменениях в разделах «Вакансии» и «Конкурсы»; подписываться на конкретную вакансию или конкурс, информацию об отрасли или органе власти; принимать участие в тематических опросах; формировать свое резюме, которое за два клика можно отправить будущему работодателю. Применение данной услуги позволяет не только формировать постоянно обновляемый банк данных возможных кандидатов на работу в структурах городской власти, но также сплотить вокруг администрации города наиболее активную и неравнодушную часть населения.

Стажировка «Открытый Смольный» также имеет свои интересные особенности. Данная стажировка – это однодневный интенсивный тренинг-экскурсия-семинар, рассчитанный на студентов и выпускников, цель которого в максимально сжатой форме познакомить желающих с деятельностью городских властей для последующего выбора профессии и будущего места занятости. По сути, это усовершенствованный вариант «дня открытых дверей».

Студенты проводят целый день на различных площадках администрации города, участвуя в семинарах, деловых играх, встречах с госслужащими. Стажировка предоставляет студентам и выпускникам возможность на один день погрузиться в работу органов власти, встретиться с руководителями города и из первых уст узнать о перспективных программах, сформулировать конкретные предложения для решения злободневных городских проблем.

В результате комплексного применения всех мер и приемов за последние пять лет средний возраст государственного служащего в Санкт-

Петербурге снизился на шесть лет: если в 2011 г. он составлял 47 лет, то в 2016-м уже 41 год. Сегодня каждый шестой государственный и муниципальный служащий города моложе тридцати лет. А с 2014 г. количество кандидатов на должности государственной службы выросло на 80%.

Идея однодневных стажировок в органах государственной власти также была подхвачена и другими государственными и муниципальными организациями. Как будет показано ниже, данная идея творчески модифицируется и подгоняется под существующие условия каждым конкретным государственным или муниципальным органом.

## Региональные центры

Согласно итогам конкурса лучших кадровых практик государственных и муниципальных организаций, который проводится Министерством труда и социальной защиты РФ вот уже четвертый год, среди региональных центров наметились лидеры, опережающие другие регионы по количеству выигранных призов. В их число из года в год по разным номинациям входят Липецкая и Ульяновская области. Оба региона демонстрируют хороший уровень профессионализма в управлении кадрами госслужбы, изобретательность и нетривиальность подходов, а также заметные успехи в решении задачи омоложения кадрового корпуса государственной и муниципальной службы.

Внимания заслуживает проект, запущенный управлением государственной службы и кадров Липецкой области, называемый «Кадровый лифт»<sup>6</sup>. «Кадровый лифт» – это региональный электронный сервис, зайти на который можно с сайта Администрации Липецкой области. На титульной странице сервиса располагаются пять баннеров, каждый из которых позволяет кандидатам, желающим прийти работать на службу в органы власти и местного самоуправления Липецкой области, предпринять соответствующие шаги. Баннеры выстроены в последовательности, отражающей логику развития карьеры на государственной и муниципальной службе: прохождение открытого конкурса на включение в резерв на замещение должностей государственной и муниципальной службы, обучение в резерве, продвижение вверх по карьерной лестнице через прохождение квалификационных экзаменов и присвоение классных чинов. Таким образом, вся информация о поступлении на государственную службу, перспективах карьерного роста и реальных перемещениях собрана в одном месте. Осуществляется централизованная оценка кандидатов на все вакансии, применяется единая система оценочных процедур, единые критерии оценки кандидатов в разных процедурах. Все процедуры абсолютно прозрачны и, следовательно, подконтрольны.

Наличие подобного ресурса решает как минимум две управленческие задачи: 1) сопровождает работу с кадровым составом с момента подачи заявки на трудоустройство и последующими кадровыми движениями и перестановками; 2) повышает число желающих работать на государствен-

<sup>6</sup> См. региональный электронный сервис Администрации Липецкой области «Кадровый лифт»: URL: <http://gosservice48.ru/node/194> (дата обращения: 12.11.2017).



ной и муниципальной службе, особенно среди молодежи. Как следует из исследований, наглядность и понимание механизмов трудоустройства и последующего профессионального и карьерного развития, возможность заранее оценить свои перспективы чрезвычайно важны для молодежи при принятии решений в пользу государственных или муниципальных структур (см. подробнее: Рогожкин, 2012). Наличие подобных ресурсов позволяет не только успешно работать с применением ставшего уже классическим механизма кадрового резерва, но и привлекать внимание более широкой молодежной аудитории к возможностям занятости на государственной и муниципальной службе.

Результатом применения системы стало заметное омоложение кадрового состава управленческих структур области: только за 2016 г. в резерв было включено 340 человек, замещено должностей – 78. В настоящий момент число специалистов в возрасте до 30 лет составляет 11%.

Совершенно иную идею привлечения и закрепления молодежи на государственной службе разрабатывают и реализуют в Правительстве Ульяновской области. Помимо программы стажировок, схожей по своему формату с программами, запущенными в Москве и Санкт-Петербурге (которая в Ульяновской области называется очень звучно – «Госслужащий, которого ждут»), правительство области с 2016 г. запустило конкурс под названием «Лучший курсовой и дипломный проект»<sup>7</sup>. Основными целями данного конкурса стали: повышение престижа и значимости государственной гражданской и муниципальной служб, поддержка талантливой и инициативной молодежи, развитие кадрового потенциала в Ульяновской области<sup>8</sup>.

К участию в конкурсе допускаются курсовые и дипломные проекты студентов и выпускников (в течение трех лет со дня выдачи диплома) образовательных организаций высшего образования, находящихся на территории Ульяновской области. Среди основных задач помимо повышения качества методологической и методической подготовки в области государственного и муниципального управления в Ульяновской области значится поддержка наиболее успевающих студентов и выпускников, проявивших высокую профессиональную компетентность в области государственного и муниципального управления, с целью дальнейшего привлечения их на государственную гражданскую и муниципальную службу в Ульяновской области.

Согласно положению о конкурсе, студенческие проекты должны содержать результаты теоретических и практических исследований современных проблем государственного и муниципального управления по следующим направлениям деятельности: организационно-управленческая, информационно-методическая, вспомогательно-технологическая, организационно-регулирующая и исполнительно-распорядительная.

Оцениваются курсовые и дипломные проекты в соответствии со следующими критериями: актуальность темы исследования, инновацион-

<sup>7</sup> См.: О ежегодном областном конкурсе «Лучший курсовой и дипломный проект»: URL:<http://www.kadr.ulgov.ru/uprkadrezerv/1465/> (дата обращения: 19.07.2018).

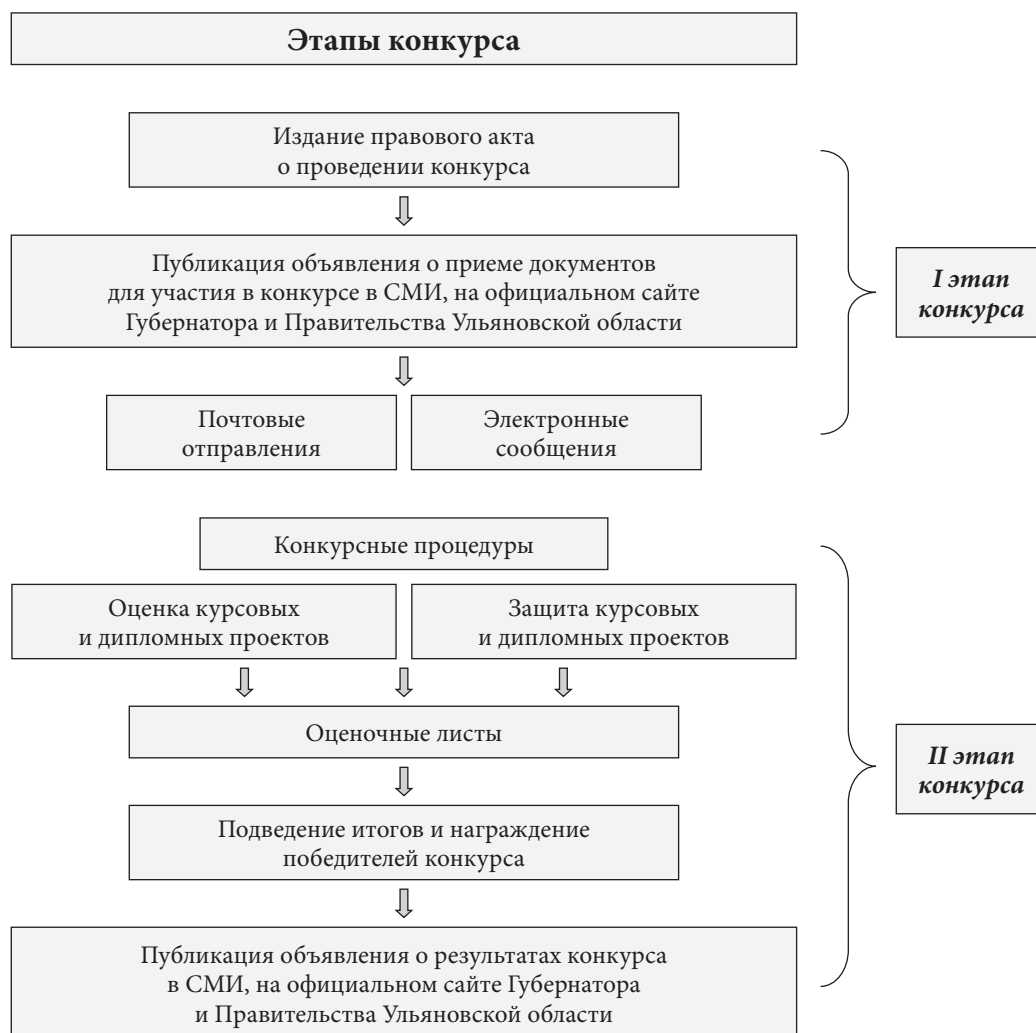
<sup>8</sup> См.: Постановление Правительства Ульяновской области от 10.02.2016 N 44-П.

ность подходов и содержания, оригинальность выдвигаемых автором идей и предлагаемых решений, возможность применения предложенных разработок в практике областного правительства.

Конкурс проводится в несколько этапов (рис. 1).

Рисунок 1

### Этапы проведения конкурса Правительства Ульяновской области «Лучший курсовой и дипломный проект»



Подведение итогов и объявление победителей конкурса проводятся в виде значимого общественного события, которое широко освещается в местной прессе и на телевидении.

За три года проведения конкурса в нем приняло участие более 100 человек, было выявлено 15 победителей (занявших первое, второе и третье места), почти половина из них впоследствии устроились на работу в структуры Правительства Ульяновской области. Помимо данного основного дости-

жения областные власти получили возможность установить более прочные связи с областными вузами, прорекламировать среди выпускников возможности занятости в областных структурах исполнительной власти, повысить степень вовлеченности жителей области в жизнь региона, использовать свежие интересные идеи, разработанные талантливой молодежью. Что немало важно – на проведение данного конкурса не расходуется ни рубля из областного бюджета.

Знакомство с сайтами других региональных центров и муниципалитетов позволило авторам статьи выделить и некоторые модификации данной идеи. Например, в Правительстве Ярославской области действует похожий проект, но там конкурс проводится с целью выделения исследовательских грантов аспирантам. Темы для будущих диссертационных исследований определяются исходя из потребностей области. Они также могут быть предложены самими аспирантами, но тогда им необходимо дополнительно обосновывать актуальность данной проблематики для области в рамках приоритетных задач ее развития.

## Муниципалитеты

Обсуждать достижения только богатых столичных городов и крупных республиканских и областных центров было бы несправедливым по отношению к муниципальным образованиям, которые не могут похвастаться ни близостью к федеральной власти, ни большими бюджетами, ни огромными рынками труда. Тем не менее, несмотря на очевидные трудности и ограничения, некоторые муниципалитеты Российской Федерации демонстрируют успехи в привлечении молодых кадров на муниципальную службу, сравнимые с достижениями богатых городов и крупных региональных и областных центров. Это еще раз подтверждает главный вывод настоящего исследования – в России созданы основные предпосылки для эффективного омоложения кадрового состава и развития кадрового потенциала отечественной государственной и муниципальной службы.

В качестве положительного примера для начала рассмотрим проекты, реализуемые Мысковским городским округом в Кемеровской области. Мыски – это город областного значения, в котором проживает чуть более 40 000 человек. Несмотря на ряд предприятий, которые еще с советских времен успешно добывают и перерабатывают уголь, Мысковский городской округ в 2014 г. был включен в категорию «Монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода), в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения»<sup>9</sup>. Несмотря на предсказуемые трудности, с которыми сталкиваются все малые города России, особенно в глубинке, администрация города на судьбу не жалуется, а проявляет изобретательность и сама создает дополнительные возможности, в том числе и для омоложения кадрового состава муниципальных служащих.

<sup>9</sup> См. Распоряжение Правительства РФ от 29 июля 2014 г. N 1398-р «Об утверждении перечня моногородов».

Один из проектов Мысковского городского округа получил название «Стажировка учащихся старших классов общеобразовательных учреждений Мысковского городского округа в администрации и муниципальных учреждениях и предприятиях Мысковского городского округа». Запуск данного проекта был вызван острой необходимостью привлечения квалифицированных кадров в органы местного самоуправления городского округа. Чиновники обратили внимание, что даже те студенты, которые получают профильное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление», не идут затем на работу в структуры муниципалитета. Поэтому было решено начинать агитационную и разъяснительную работу со школьников старших классов.

Стажировка проводится ежегодно для нескольких групп учащихся одновременно, в преддверии Дня органов местного самоуправления, с целью повышения интереса учащихся старших классов к выбору профессии, жизни и развитию Мысковского городского округа, их привлечения на муниципальную службу.

Задачами стажировки являются:

- 1) формирование у учащихся старших классов общеобразовательных учреждений понимания особенностей деятельности, полномочий органов местного самоуправления, системы и принципов местного самоуправления;
- 2) повышение открытости и доступности органов местного самоуправления;
- 3) формирование позитивного имиджа администрации Мысковского городского округа и муниципальных учреждений и предприятий Мысковского городского округа;
- 4) повышение престижа муниципальной службы.

Программа реализуется в округе уже три года. В 2017 г. она проводилась в формате акции «Один день с властью». Стажировка разделена на четыре этапа: первый – знакомство старшеклассников с наставниками – сотрудниками муниципалитета; второй – теоретический, в ходе его дается информация об особенностях деятельности муниципалитетов, о преимуществах муниципальной службы; третий – практический (зависит от выбранного школьниками направления). Практическая часть стажировки может по усмотрению наставника, ответственного за организацию проведения стажировки, включать участие в объездах территорий, рейдах, городских торжественных и других мероприятиях.

Например, согласно информации администрации, в 2017 г. гостями городской администрации стали 30 учащихся городских школ, которые познакомились с работой отделов и управлений. Школьники весь день провели с главой города, приняли участие в заседании коллегии администрации г. Мыски, на котором были рассмотрены вопросы развития предпринимательства и утверждена муниципальная программа по формированию городской среды. Кроме того, школьники:

- стали участниками рабочего совещания, темой которого явилось рассмотрение инициатив представителей молодежного парламента по благоустройству города;

- вместе со специалистами отдела ГО и ЧС приняли участие в патрулировании поселков, попадающих в зону подтопления, познакомились с работой пожарной части и единой дежурно-диспетчерской службы;
- совместно с сотрудниками отдела потребительского рынка, поддержки и развития предпринимательства побывали в одном из крупных магазинов города и провели мониторинг цен на продукты;
- в Управлении образованием стажеры посетили экскурсии в Центре дополнительного образования и школе № 4, где они познакомились с организацией занятий. Помимо этого, участники акции узнали о работе комиссии по делам несовершеннолетних;
- учащиеся стажировались в многофункциональном центре «Мои документы», на муниципальном предприятии «Управление организации благоустройства города», в Управлении социальной защиты населения, Управлении жилищно-коммунального хозяйства.

Четвертый этап – завершающий – подведение итогов в формате круглого стола<sup>10</sup>.

За три года проведения стажировки число выпускников школ, выбирающих направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», выросло на 20%. Однако основная задача проекта состоит не только в привлечении молодежи в муниципальные органы и органы местного самоуправления, но также в повышении социальной активности молодежи, стимулировании ее участия в делах города. Поэтому наряду со стажировками с 2012 г. в городе также был запущен проект «Молодежный парламент». Согласно принятому положению, «целью деятельности молодежного парламента является содействие в приобщении молодых граждан к парламентской деятельности, формировании их правовой и политической культуры, поддержка созидательной гражданской активности молодежи»<sup>11</sup>. Задачами молодежного парламента являются:

- участие в работе над проектами нормативных правовых актов, затрагивающих права и интересы молодежи городского округа;
- рассмотрение, изучение и внесение предложений в городской Совет вопросов, касающихся жизнедеятельности городского округа, в том числе реализации молодежной политики;
- содействие социальному, правовому, образовательному, патриотическому и культурному развитию молодежи городского округа;
- ведение информационно-аналитической, консультативной и иной деятельности, направленной на реализацию молодежной политики городского округа;
- разработка методических, информационно-аналитических и иных материалов, содействующих активизации общественно-политической деятельности молодежи городского округа.

<sup>10</sup> См.: Письмо Главы Мысковского городского округа Д. Л.Иванова в Министерство труда и социальной защиты РФ № 291 от 16.10.2017.

<sup>11</sup> См.: Решение Мысковского городского Совета народных депутатов от 22.11.2012 № 62н «Об утверждении Положения о Молодежном парламенте Мысковского городского округа при Мысковском городском Совете народных депутатов».

Согласно отчету о деятельности молодежного парламента, его членами было реализовано множество социальнозначимых проектов и акций, направленных на повышение активности молодежи, поддержку лиц с ограниченными возможностями, борьбу с алкоголизацией и наркотизацией молодежи и другие направления. Среди наиболее интересных проектов можно выделить уникальный проект, посвященный Дню Победы, – «Строки Победы» (данный проект реализовывался на уровне всей Кемеровской области), а также «Открытый городской чемпионат по интеллектуальным играм среди школьников и студентов “Катюша”».

Наконец, в завершении обзора хотелось бы привести еще один пример решения задачи омоложения муниципальной службы, повышения престижа работы в муниципальных органах и органах местного самоуправления, повышения эффективности государственного и муниципального управления посредством повышения гражданской активности молодежи. Городской округ Жигулевск Самарской области – еще одно малое территориальное образование необъятной России, в которое входят г. Жигулевск, два села, три поселка, общая численность которых составляет 61 000 человек. Его административные границы протянулись на 60 км вдоль берега реки Волги и уходят вглубь всего на 8,5 км. Согласно официальным данным, бюджет городского округа – один из самых скромных среди аналогичных территориальных образований не только Самарской области, но и всей центральной России. В самом городе Жигулевске действует несколько промышленных предприятий, а основными источниками доходов для жителей двух окрестных сел и трех поселков является экотуризм (городской округ граничит с Жигулевским государственным заповедником). При этом, несмотря на очевидные социально-экономические ограничения, администрация городского округа предпринимает последовательные шаги к созданию дополнительных стимулов для привлечения и удержания молодых специалистов на муниципальной службе и в органах местного самоуправления.

Один из наиболее интересных проектов – «Дом молодежных организаций». Это муниципальное бюджетное учреждение городского округа Жигулевск Самарской области, которое подчиняется отделу по делам молодежи управления социального развития Жигулевска<sup>12</sup>. Цель МБУ «ДМО» – «создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, воспитание, развитие потенциала молодежи и его использование в интересах развития городского округа Жигулевск, Самарской области и Российской Федерации в целом»<sup>13</sup>.

«Дом молодежных организаций» чрезвычайно активен в своих проектах. Даже поверхностное знакомство с его лентой новостей показывает, что события сменяют друг друга каждую неделю. Среди постоянных проектов,

<sup>12</sup> Официальный сайт «Дом молодежных организаций». URL:<http://dmo63.ru/> (дата обращения: 04.03.2018).

<sup>13</sup> Официальный сайт администрации городского округа Жигулевск Самарской области ([http://zhigulevsk.org/index/departament\\_socialnogo\\_razvitiya/molodezhnaya\\_politika/dom\\_molodezhnyh\\_organizacij/](http://zhigulevsk.org/index/departament_socialnogo_razvitiya/molodezhnaya_politika/dom_molodezhnyh_organizacij/)) (дата обращения: 04.03.2018).

направленных на повышение социальной активности молодежи, вовлечение ее в деятельность органов муниципального и местного самоуправления: «Форум молодых граждан», «Молодежная администрация города Жигулевска», «Молодежное объединение “Лидеры”». Как можно увидеть, перечисленные проекты содержат в себе элементы похожих проектов, рассмотренных выше, в чем также можно проследить преемственность в распространении лучших кадровых практик. В то же время есть и некоторые отличия. Волонтеры, представители молодежного движения рассматриваются сотрудниками Администрации как особый кадровый резерв, который приобрел опыт реализации альтруистических проектов, развил в себе мотивацию бескорыстного служения.

В результате в 2015–2017 гг. молодые жигулевцы – сотрудники местной Администрации вошли в число победителей трех профессиональных конкурсов, проводимых в Самарской области: «Менеджер года в государственном и муниципальном управлении», «Лучший специалист в области кадрового менеджмента», «Лучший специалист местного самоуправления».

## Выводы

Важность решения задачи омоложения кадров государственной и муниципальной службы не вызывает сомнения и всячески поддерживается в выступлениях как с высоких трибун, так и на местах. На практике же решение данной задачи воспринимается должностными лицами по-разному. Некоторые из них видят в приходе молодежи угрозу своему благополучию, возрастание нагрузки, размывание власти, рост внутренней конкуренции и повышение вероятности обнаружения собственной несостоятельности. Помимо всего прочего, закостенелый бюрократизм, клановость, кадровая коррупция и «приватизация государственной службы» заставляют некоторых чиновников не просто «спускать на тормозах», но активно противостоять любым попыткам открыть двери государственных и муниципальных организаций перспективным, думающим, смелым и независимым молодым сотрудникам.

В этом случае аргументы чиновников сводятся к указанию на непреодолимые барьеры правового, финансового, административно-управленческого и профессионального характера. Утверждениями, что действующее законодательство несовершенно и не позволяет предотвращать приход на государственную службу случайных, мало годных к ней людей, оправдываются клановость и протекционизм, а также применение превратно истолкованных процедур включения в кадровый резерв для «обхода» конкурсных процедур.

Указывают на «нищенские оклады», которые отпугивают молодежь. В то же время, как было показано в статье, умалчивается, что реальные официальные доходы государственных и муниципальных служащих складываются не только из окладов, но также из различных видов надбавок, а также поощрительных и компенсационных выплат. Доказывается низкая привлекательность самих органов власти для современных молодых соискателей.

Однако исследования опровергают данный аргумент, показывая, что государственные и муниципальные организации имеют свои уникальные преимущества и должны использовать иные аргументы для привлечения молодежи, нежели коммерческие.

Ссылаются на низкий уровень специалистов по кадровой работе на государственной и муниципальной службе, несовершенный инструментарий, низкую надежность отборочных процедур. В то же время на сайте Министерства труда и социального развития вот уже четыре года существует портал, на который выкладываются подробные описания лучших кадровых практик по всем направлениям кадровой работы, включая все используемые технологии и детальные инструкции к их применению. И есть регионы, власти которых делом подтверждают свою убежденность в необходимости омоложения кадров, проявляют активность и изобретательность при решении задачи привлечения молодежи и обновления кадрового состава в государственном секторе. Разрабатываемые ими технологии и новые формы работы с молодежью отражают широкую палитру возможностей, которые еще ожидают своего теоретического осмысления.

Примеры успешных практик как крупных российских городов, так и малых муниципальных образований показывают, что задача привлечения молодежи на государственную службу вполне решаема. Проведенный анализ показал, что в РФ создана работоспособная модель привлечения на государственную и муниципальную службу талантливых и одаренных молодых исполнителей, которые могут стать настоящим богатством отечественной государственной и муниципальной службы, поднимая качество деятельности государственных и муниципальных организаций на новые высоты. При условии наличия доброй воли и мотивации со стороны самих чиновников действующее законодательство, доступные кадровые технологии, условия и режимы занятости создают необходимые предпосылки для омоложения и повышения качества кадрового состава государственных и муниципальных организаций.

Эффективность данных мероприятий в меньшей степени зависит от бюджета региона, города или муниципалитета, иных доступных им ресурсов. В гораздо большей степени успех определяется инициативой на местах, смекалкой и желанием самих федеральных, городских, региональных или муниципальных властей переломить ситуацию с дефицитом профессиональных молодых кадров и сделать государственную и муниципальную службу более открытой и привлекательной для молодежи.

В поддержку инициативы на местах создается и соответствующее законодательное подкрепление. Например, с помощью проектного подхода, обозначенного в рамках Постановления Правительства от 15.10.2016 N 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», государственные и муниципальные организации имеют возможность самостоятельно инициировать и осуществлять критические организационные изменения, выделять под них бюджеты и назначать ответственных.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Барабашев А.Г. Эволюция государственной службы России: итоги десятилетия (2000–2010). М.: НИУ ВШЭ, 2013.
2. Барабашев А.Г., Стружак Е.П. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // Вестник Московского университета. – 2009. – Серия 21. – № 4. – С. 92–107.
3. Белкина Е.Н., Солокова Т.М., Помыткина А.В. Государственная служба и молодежь в Российской Федерации // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS: сборник статей XV Международной научно-практической конференции в 4 частях. – 2017. – С. 283–285.
4. Василевский М. О современных проблемах государственной и муниципальной службы в области кадровой политики // Самоуправление. – 2012. № 11. С. 28–30.
5. Винокурова А.Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы // Актуальные проблемы права: материалы III международной научной конференции. – М. – 2014. – С. 151–155.
6. Гимельсон В., Магун В. На службе государства Российского: перспективы и ограничения карьеры молодых чиновников // Вестник общественного мнения. – 2004. № 5(73). С. 19–36.
7. Гончарук Н.С. Специфика противодействия коррупции в системе государственной гражданской службы Российской Федерации с использованием административно-правовых механизмов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2007. – № 3(27). – С. 15–20.
8. Гнетов А.В., Громов А.В., Петрова Е.В. Возможности использования института резерва кадров в подборе кадров на государственной службе // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 1. – С. 107–113.
9. Жданова О.О. Оценка персонала в кадровых проектах Правительства Москвы // Вестник МГУУ. – 2015. – № 4. – С. 28–36.
10. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1. – С. 180–188.
11. Зайцева Т.В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 4. – С. 179–196.
12. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. – С. 1093–1106.
13. Ильяков А.Д. Государственная служба как форма «семейного бизнеса» // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2014. – № 1. – С. 168–173.
14. Ильяков А.Д. Правовые основы регулирования конфликта интересов лиц, занимающих государственные должности Российской Федерации // Пробелы в российском законодательстве. – 2015. – № 3. – С. 199–201.

15. Климова А.В., Терехова Т.М. Карьера государственного служащего: проблемы управления и построения // Вопросы управления: УИУ РАНХиГС: Екатеринбург. – 2013. – С. 30–50.
16. Коврижных И.В. Эффективность государственной службы: проблема анализа и оценки профессионализма // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2010. – № 5. – С. 28–32.
17. Магомедов К.О. Кадровая коррупция в органах государственного и муниципального управления // Государственная служба. – 2014. – № 4 (90). – С. 15–20.
18. Нежина Т.Г., Петухова К.А., Четчикова Н.И., Миндарова И.С. Мотивация участия молодежи в волонтерском движении // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 3. – С. 49–71.
19. Панина О.В., Плотицына Л.А. Процедуры разработки и использования должностных регламентов федеральных государственных служащих // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2013. – № 3 (119). – С. 181–190.
20. Панова Е.А. Оплата труда государственных гражданских служащих: проблемные зоны и направления совершенствования // Вестник Московского университета. – 2015. – Серия. 21. – № 1. – С. 110–119.
21. Плиева Л.Б. Методы отбора кандидатов в кадровый резерв государственной службы // Вестник экспертного совета. – 2016. – № 2(5). – С. 84–90.
22. Поликарпова А.И. Организация взаимодействия в системе «Вуз–выпускник–работодатель–государство» при трудоустройстве молодых специалистов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2017. – № 1 (58). – С. 117–123.
23. Рогожкин А. Отбор и подбор молодых специалистов на государственную гражданскую службу из опыта аппарата Совета Федерации // Кадровикк. – 2012. – № 3. – С. 183–188.
24. Рофе А.И. О профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом» // Труд и социальные отношения. – 2017. – № 3. – С. 33–39.
25. Селькова Р.А. Мотивация поступления молодых специалистов на государственную гражданскую службу на примере Республики Коми // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. – 2015. – № 15 (20). – С. 162–167.
26. Шабров О.Ф. Эффективность государственного управления в условиях постмодерна // Власть. – 2010. – № 5. С. 4–9.
27. Юрьева О. Кластеры профессиональной компетенции: модели максимальной эффективности работы государственных служащих // Власть. – 2007. – № 9. – С. 67–72.
28. Aijala K. Public Sector—an employer of choice? Report on the competitive public employer project. (OECD). 2014. URL: <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf>
29. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
30. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. 2004. Vol. 9 N. 4/5. P. 501–517.
31. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work // John Wiley & Sons. Chichester. 2005. – 232.
32. Dell D., Ainspan N. Engaging Employees through Your Brand // Conference Board: Conference Board Report. Washington, DC. 2001. N. R-1288-01-RR.

33. Lloyd S. Branding from the inside out // *Business Review Weekly*. 2002. Vol. 24. N. 10. P. 64–66.
34. Martin G., Hetrick, S. *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*: Butterworth–Heinemann. Oxford. 2006. P. 400.
35. Parmar A. The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector // *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*: American Research Institute for Policy Development. June 2014. Vol. 2. N. 2. P. 201–225.
36. Sartain L., Schumann M. *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*: John Wiley & Sons. – San Francisco, CA. 2006. P. 272.

## INVOLVING YOUNG PEOPLE IN STATE AND MUNICIPAL SERVICE: THE EXPERIENCE OF RUSSIAN REGIONS

---

### **Tatiana Zajceva**

Dr. in Economics, Professor at the School  
of Public Administration, Lomonosov Moscow State University.  
Address: E-705, 27-4 Lomonosovsky Av., 119992 Moscow, Russian Federation.  
E-mail: zaytv@spa.msu.ru

### **Tamara G. Nezhina**

PhD, Associated Professor at the Faculty  
of Public and Municipal Administration, HSE.  
Address: National Research University Higher School of Economics,  
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation.  
E-mail: tgnezhina@hse.ru

### **Abstract**

The involvement of young people in public service is one of the most important tasks, which allows solving many problems of public organizations. The rejuvenation of the aging staff, the adoption of new approaches in the public administration system, a new look at professional activities, high motivation for change – this is not a complete list of the opportunities provided through the recruitment of young people. Many Russian regions have realized these advantages and are implementing interesting and successful programs to hire young professionals.

The purpose of this study is to compare and summarize the experience of the most successful regions of the Russian Federation in the field of personnel management in governmental and municipal organizations. The main hypothesis of the study is that the

current model of attracting personnel to the state and municipal service in the Russian Federation creates the necessary prerequisites for the recruitment and retention of young employees. To test this hypothesis, the following methods of empirical research were used: synthesis of normative documents, systematization of scientific conferences data, quantitative and qualitative processing of the data of National competition «Best personnel practices in the state civil and municipal service» for 2015–2017, a substantial analysis of the Internet sites of more than 200 state and municipal organizations, expert interviews with representatives of selected state and municipal organizations. The results obtained allow authors to characterize the current model of employment in the civil service in the Russian Federation as feasible, and the mission of attracting young people to work in state and municipal organizations as possible. The regions are compared by evaluating their unique human resource management practices. As a result recommendations for state and municipal organizations that contribute to the involvement of the most professional and motivated youth in the public service are formulated.

The authors substantiate the need to use the possibilities of legal, financial, administrative and competence (professional) approaches of the current model of employment in the Russian Federation for the state and municipal service to rejuvenate its personnel.

**Keywords:** public administration, human resource management, personnel management, attraction of young employees, governmental organizations, human capacity

**Citation:** Zajceva, T.V., Nezhina, T.G. (2018). Privlecheniye molodezhi k gosudarstvennoy i munitsipal'noy sluzhbe: Opyt regionov Rossii [Involving Young People in State and Municipal Service: The Experience of Russian Regions]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 160–189 (in Russian).

## REFERENCES

1. Aijala, K. (2014). *Public Sector—an Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer Project* (OECD). Available at: URL: <http://www.oecd.org/austria/1937556.pdf> (accessed: 16 November, 2018).
2. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, no 4, pp. 185–206.
3. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, vol. 9, no 4/5, pp. 501–517.
4. Barabashev, A.G. (2013). *Evolyutsiya gosudarstvennoy sluzhby Rossii: itogi desyatiletiya (2000–2010)* [Evolution of Russian Civil Service: Results of the Decade]. Moscow: HSE.
5. Barabashev, A.G. & Struzhak, E.P. (2009). Formirovanie rezerva upravlencheskikh kadrov v sub»ektakh Rossiyskoy Federatsii [Creating Talent Pool in the Regions of the Russian Federation]. *Vestnik Moskovskogo universiteta, seria 21*, no 4, pp. 92–107.
6. Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
7. Belkina, Ye.N., Solokova, T.M. & Pomytkina, A.V. (2017). Gosudarstvennaya sluzhba i molodezh v Rossiyskoy Federatsii [Public Service and Youth in the Russian Federation]. *World science: problems and innovations: Proceedings of XV International scientific conference*, no 4, pp. 283–285.

8. Dell, D. & Ainspan, N. (2001). Engaging Employees through Your Brand. *Conference Board Report*, no R-1288-01-RR. Washington, D.C.: Conference board.
9. Gimpel'son, V. & Magun, V. (2004). Na sluzhbe gosudarstva Rossiyskogo: Perspektivy i ogranicheniya kar'ery molodykh chinovnikov [In the Service of the Russian State: Prospects and Career Limitations of Young Officials]. *Vestnik obshchestvennogo mneniya*, no 5, vol. 73, pp. 19–36.
10. Goncharuk, N. (2016). Spetsifika protivodeystviya korrupsii v sisteme gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Rossiyskoj Federatsii s ispol'zovaniem administrativno-pravovykh mekhanizmov [Specifics of Combating Corruption in the Civil Service of the Russian Federation with the Use of Administrative Law Mechanisms]. *Central Russian Journal of Social Sciences*, vol. 11, no 1, pp. 107–113.
11. Gnetov, A.V., Gromov, A.V. & Petrova Ye.V. (2009). Vozmozhnosti ispol'zovaniya instituta rezerva kadrov v podbore kadrov na gosudarstvennoj sluzhbe [Possibilities of Using the Institute of Talent Pool in the Selection of Personnel in the Public Service]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye. Aktual'nyye problemy*, no 3, vol. 27, pp. 15– 20.
12. Il'yakov, A.D. (2014). Gosudarstvennaya sluzhba kak forma «semeynogo biznesa» [Public Service as a Form of «Family Business»]. *Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskiy zhurnal*, no 1, pp. 168–173.
13. Il'yakov A.D. (2015). Pravovyye osnovy regulirovaniya konflikta interesov lits, zanimayushchikh gosudarstvennyye dolzhnosti Rossiyskoj Federatsii [Legal Basis for Regulating the Conflict of Interest of Individuals Holding Public Office in the Russian Federation] *Probely v rossiyskom zakonodatel'stve*, no 3, pp. 199–201.
14. Klimova, A.V. & Terekhova, T.M. (2013). Kar'era gosudarstvennogo sluzhashchego: Problemy upravleniya i postroeniya [Career of a Civil Servant: Problems of Management and Building]. *Voprosy upravleniya*, no 1, pp. 30–50.
15. Kovrizhnyh, I.V. (2010). Ehffektivnost' gosudarstvennoj sluzhby: problema analiza i otsenki professionalizma [The Efficiency of the Public Service: The Problem of Analysis and Assessment of Professionalism]. *Altayskiy vestnik gosudarstvennoy i munitsipal'noy sluzhby*, no 5, pp. 28–32.
16. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, vol. 24, no 10, pp. 64–66.
17. Magomedov, K.O. (2014). Kadrovaya korrupsiya v organakh gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Personnel Corruption in State and Municipal Government]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, vol. 4, no 90, pp. 15–20.
18. Martin, G. & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
19. Nezhina, T. G., Petukhova, K. A., Chechetkina N. I., Mindarova I. S. (2014). Motivatsiya uchastiya molodezhi v volonterskom dvizhenii [Motivation of Youth Participation in the Volunteer movement]. *Public Administration Issues*, no 3, pp. 49–71.
20. Parmar, A. (2014). The role of HR department in employer branding at public and private sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies: American Research Institute for Policy Development*, vol. 2, no 2, pp. 201–225.
21. Panina, O.V. & Ploticyna, L.A. (2013). Procedury razrabotki i ispol'zovaniya dolzhnostnykh reglamentov federal'nykh gosudarstvennykh sluzhashchikh [Procedures for the Development and Use of Official Regulations of Federal Civil Servants]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki*, vol. 3, no 119, pp. 181–190.

22. Panova, E.A. (2015). Oplata truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: problemnye zony i napravleniya sovershenstvovaniya [Remuneration of Civil Servants: Problem Areas and Areas for Improvement]. *Vestnik Moskovskogo universiteta, Seria 21*, no 1, pp. 110–119.
23. Pliyeva L.B. (2016). Metody otbora kandidatov v kadrovyy rezerv gosudarstvennoy sluzhby [Methods of Candidates Selection for the Civil Service Talent Pool]. *Vestnik ekspertnogo sovetta*, vol. 2, no 5, pp. 84–90.
24. Polikarpova, A.I. (2017). Organizatsiya vzaimodeystviya v sisteme «Vuz–vypuschnik–rabotodatel’–gosudarstvo» pri trudoustroystve molodykh spetsialistov [Organization of Interaction in the System «University-Graduate-Employer-State» in the Employment of Young Professionals]. *Vestnik Severo–kavkazskogo federal’nogo universiteta*, vol. 1, no 58, pp. 117–123.
25. Rogozhkin, A. (2012). Otbor i podbor molodykh spetsialistov na gosudarstvennuyu grazhdanskuyu sluzhbu iz opyta apparata Soveta Federatsii [Young Specialists Selection for the Civil Service from the Experience of the Staff of the Federation Council]. *Kadrovikk*, no 3, pp. 183–188.
26. Rofe, A.I. (2017). O professional’nom standarte «Specialist po upravleniyu personalom» [On the Professional Standard «Specialist in Staff Management»]. *Trud i sotsial’nye otnosheniya*, no 3, pp. 33–39.
27. Sartain, L. & Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: John Wiley & Sons.
28. Sel’kova, R.A. (2015). Motivatsiya postupleniya molodykh spetsialistov na gosudarstvennuyu grazhdanskuyu sluzhbu na primere Respubliki Komi [Motivation of Young Specialists Entering the State Civil Service through the example of the Komi Republic]. *Vestnik Komi respublikanskoy akademii gosudarstvennoy sluzhby i upravleniya. Seriya: Teoriya i praktika upravleniya*, no 15 (20), pp. 162–167.
29. Shabrov, O. F. (2010). Effektivnost’ gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh postmoderna [The Efficiency of Public Management in the Postmodern]. *Vlast’*, no 5, pp. 4–9.
30. Vasilevskiy, M. (2012). O sovremennykh problemakh gosudarstvennoy i munitsipal’noy sluzhby v oblasti kadrovoy politiki [On the Modern Problems of the State and Municipal Service in the Field of Personnel Policy]. *Samoupravlenie*, no 11, pp. 28–30.
31. Vinokurova, A. (2014). *Kadrovyy potentsial gosudarstvennoy i munitsipal’noy sluzhby* [Personnel Potential of State and Municipal Service]. Proceedings of the conference “Aktual’nye problemy prava: Materialy III mezhdunar. nauch. konf.” Moscow, Russia. pp. 151–155.
32. Yur’eva, O. (2007). Klasteriy professional’noy kompetentsii: Modeli maksimal’noy ehffektivnosti raboty gosudarstvennykh sluzhashchikh [Clusters of Professional Competence: Models of Maximum Efficiency of Civil Servants Performance]. *Vlast’*, no 9, pp. 67–72.
33. Zhdanova, O.O. (2015). Otsenka personala v kadrovyykh proektakh Pravitel’sтва Moskvy [Evaluation of Staff in Personnel Projects of the Moscow Government]. *Vestnik MGUU*, no 4, pp. 28–36.
34. Zajceva, T.V. (2010). Kadrovyy potentsial gosudarstvennoy organizatsii: Metody komplektovaniya i professional’noy rasstanovki kadrov [Personnel Potential of the State Organization: Methods of Recruitment and Professional Placement]. *Public Administration Issues*, no 1, pp. 180–188.
35. Zajceva, T.V. (2016). Material’noe stimulirovanie gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh ogranichennogo byudzhethnogo finansirovaniya [Financial Incentives for Public Servants in Conditions of Limited Budget Funding]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 179–196.
36. Zelinskaya, M.V. & Pronin, E.S. (2015). Sistemnyy podkhod pri otbore personala: Osnovnye ehtapy i kriterii [A Systematic Approach in Personnel Selection: The Main Stages and Criteria]. *Politematicheskii setevoy ehlektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, no 108, pp. 1093–1106.