

УДК 35.08

Родюкова Татьяна Николаевна

доцент кафедры организационно - кадровой работы
в органах государственной власти,
Институт технологий управления,
МИРЭА - Российский технологический университет

rodiukova.t@yandex.ru

Tatiana N. Rodyukova

Associate Professor of the Department of Organizational
and Personnel Work in Public Authorities,
Institute of Management Technologies,
MIREA - Russian Technological University

rodiukova.t@yandex.ru

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ
КАК СПОСОБ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ
И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

**ATTRACTING AND RETAINING YOUNG PROFESSIONALS
AS A WAY TO SOLVE PERSONNEL PROBLEMS
IN THE STATE CIVIL AND MUNICIPAL SERVICE**

***Аннотация.** Статья посвящена проблемам кадровой политики гражданской и муниципальной службы, одной из которых является неукомплектованность штатов и старение коллектива. Одним из способов решения таких проблем является привлечение молодых специалистов на службу и удержание их. На основе проведённого исследования и ресурсов базы данных «Лучших кадровых практик на государственной гражданской службе и муниципальной службе» Минтруда РФ, автором предложены варианты решения представленных проблем.*

***Ключевые слова:** гражданская, муниципальная служба, молодые специалисты, привлечение кадров на гражданскую и муниципальную службу, кадровая политика.*

***Annotation.** The article is devoted to the problems of personnel policy of the civil and municipal service, one of which is understaffing and aging of the team. One of the ways to solve such problems is to attract young professionals to the service and retain them. On the basis of the conducted research and the resources of the database "Best personnel practices in the state civil service and municipal service" of the Ministry of Labor of the Russian Federation, the author proposed a solution to the problems presented.*

Keywords: *civil, municipal service, young specialists, recruitment of personnel for civil and municipal service, personnel policy.*

Кадровое обеспечение государственной гражданской и муниципальной службы является приоритетным вопросом кадровой политики. От набранных кадров зависит осуществление государственного управления, стабильность и своевременное решение проблем, существующих в обществе. Деятельность по подбору кадров в данной сфере строго регламентирована и подчинена таким нормативно-правовым актам как федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ, федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ, указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации", Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации 2018 г.

Чётко очерченные правила и процедуры, призванные обеспечить равный доступ к государственной и муниципальной службе, а также, соблюдение строгой дисциплины, связанной с соблюдением ограничений и запретов, с одной стороны, формируют необходимые правила, но, с другой стороны, постепенно превращаются в формальные шаблоны, не позволяющие системе управления кадрами адаптироваться к изменяющимся условиям. На такие проблемы в области найма и привлечения кадров обращает внимание группа экспертов С.В. Байтеряков, А.В. Барышникова, В.К. Копыток, А. Филиппова, Д.О. Шубина, выделяя из них строгие требования к кандидатам, не отвечающие потребностям органа власти, формальное применение методических рекомендаций, длительность процедур формального отбора кадров [1, с. 17]. Данные проблемы влекут за собой проблемы укомплектованности штатов, привлечения на службу молодых специалистов.

По данным Федеральной службы государственной статистики, укомплектованность штатов должностей государственной гражданской службы в государственных органах Российской Федерации, как федеральных органов власти, так и субъектов РФ, на конец 2019 года составляла 91,2% [7]. На конец 2020 года эти данные ещё ниже – 90,9%. Штаты должностей гражданской службы центральных аппаратов укомплектованы на 84,1 % [4]. Молодые люди до 30 лет на должностях государственной гражданской службы составляют 20,4% от общей численности служащих. Соответственно, на федеральном уровне – 16,8%, на региональном уровне – 20,7%, на должностях муниципальной службы -12,7% [13]. Таким образом, видно, что численность молодых людей, замещающих должности гражданской (или муниципальной) службы является совсем небольшой.

Как уже отмечалось, вопрос наполняемости кадрами, особенно молодыми кадрами, любой профессиональной отрасли, является одним из важных

направлений кадровой работы. Молодёжь, как особенная социально-возрастная группа, с одной стороны, конечно, не обладает достаточным опытом, но с другой стороны способна привнести что-то новое, дать возможность креативно рассмотреть известные процессы и явления, активно действовать в команде и реализовывать инновационные программы. Данный вопрос является актуальным и для государственной гражданской и муниципальной службы. Воплощение новых государственных программ и проектов требует свежего взгляда и нетрадиционных подходов в условиях финансовой экономии.

По мнению Т.В. Зайцевой и Т.Г. Нежиной, дефицит квалифицированных кадров на государственной гражданской и муниципальной службе связан с объективными и субъективными причинами.

К объективным причинам можно отнести отсутствие в достаточном количестве квалифицированных кадров гражданской и муниципальной службы, возросшая конкуренция на рынке труда.

К субъективным причинам исследователи относят низкую мотивацию молодых людей к поступлению на службу и существующее сопротивление к найму молодёжи со стороны бюрократического аппарата [3, с161-162].

Для молодых людей возрастных групп 18-24 лет и 25-34 лет при выборе профессии большое значение имеют собственные увлечения и интересы (48% и 32%), а также, оплата труда, престиж, возможность карьерного роста (23%). Причём в динамике с 2017 по 2021 год можно увидеть постепенное увеличение этих показателей [11].

Кроме этого, молодые люди считают, что сделать карьеру, добиться успеха в сфере государственной службы довольно сложно (45%) или практически невозможно (23%) в отличие от творческих профессий (34%, 9%) [5].

Одним из критериев выбора профессии является оплата труда, но на сегодняшний момент государственная служба не считается доходной профессией. Наиболее престижными в этом плане считаются работа в сфере политики (18-24 г-21%, 25-34 -22%), в области компьютерных технологий (18-24 г-17%, 25-34 -20%). Работа государственного служащего, как доходная, оценивается довольно небольшим количеством респондентов (18-24 г-3%, 25-34 -2%). Кроме этого, показатель по отношению к государственной службе снизился на 5% с 2006 года по 2021 год. (-5 п.п., 7% в 2006 г. vs 2% в 2021 г.) [8]. И здесь можно привести данные, касающиеся среднемесячной заработной платы гражданских и муниципальных служащих. Так, по информации Росстата менее 45.000 руб., в среднем, получают служащие в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти. Их количество представляет собой 30% от общего количества служащих данной области, органы местного самоуправления с исполнительно-распорядительными функциями – 60%, органы исполнительной власти субъектов РФ -15%. При этом среднемесячная заработная плата работников в организациях по Российской Федерации выше, чем среднемесячная заработная плата гражданских служащих территориальных

органов федеральных органов исполнительной власти и муниципальных служащих [4].

Также, надо отметить, что за 15 лет для молодых людей снизилась престижность работы на государственной службе (-4 п.п., 7% в 2006 г. vs 3% в 2021 г.) [10]. По данным исследований, проведённых службой исследования компании HeadHunter, доля молодых людей, желающих поступить на государственную гражданскую службу, снизилась в два раза по сравнению с 2016 годом. Меньше молодых людей в 2019 году, по сравнению с 2016 годом, стали отмечать такие положительные стороны работы в государственных органах, как стабильность и постоянство (2016- 71%, 2019 – 54%), премии, льготы, соцпакет (63%, 57%), возможность карьерного роста (54%, 36%), высокий статус и престиж работы (46%, 30%), возможность работать на благо общества (48%, 30%). Вместе с тем, молодые люди отмечают следующие недостатки у работы в государственных органах: сложно устроиться на работу без связей (59%), коррупция (56%), необходимо иметь связи, чтобы добиться карьерного роста (56%), много бюрократии (54%), низкая зарплата (54%), высокий уровень стресса (42%) [14].

Таким образом, можно согласиться с выводом Т.В. Зайцевой и Т.Г. Нежиной, Р. С. Галимовым о факторах, влияющих на приток молодых кадров в органы государственной и муниципальной власти. К ним они относят:

- отсутствие квалифицированных кадров, обеспечивающих многие направления профессиональной деятельности гражданской и муниципальной службы;
- рост кадровой конкуренции на рынке труда;
- падение мотивации у молодых людей к государственной и муниципальной службе;
- отсутствие интереса к найму молодых кадров;
- высокий уровень требований к претендентам [2, с. 118].

Ещё одной проблемой является удержание молодых людей на гражданской службе. Попав в бюрократические условия жёсткой регламентации деятельности, молодые люди пытаются адаптироваться к специфике работы и освоить необходимые навыки, однако, как показывают исследования, 60% сотрудников работают на госслужбе не больше трёх лет [12]. Получив необходимый опыт, заведя нужные знакомства, они уходят в коммерческий сектор, где выше зарплата.

При выборе работы, по данным совместного исследования проекта «Профстажировки 2.0» и карьерного центра ДОМ.РФ, было отмечено, что молодые люди, прежде всего, ориентируются на высокий уровень заработной платы (69,6%), выполнение уникальных, интересных проектов (38,4%), стабильность и надёжность работы (37,3%), дружелюбную рабочую атмосферу (34,5%), смысл и ценность работы (31,8%), баланс работы и личной жизни (27,9%), гибкий график работы (15,3%), поощрение инициативы сотрудников (12,8%) [9].

Опираясь на факторы, мешающие привлечению молодых людей на гражданскую и муниципальную службу и особенности выбора им работы, рассмотрим мероприятия по привлечению и удержанию молодых людей на государственную гражданскую и муниципальную службу, используя ресурсы базы данных «Лучших кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе» Минтруда РФ.

Проблема 1 - отсутствие квалифицированных кадров, на различных должностях гражданской и муниципальной службы.

Данная проблема связана, как отмечают специалисты, с инертной и негибкой системой повышения квалификации и обучения [1, с. 19]. Повышение квалификации становится рутинным, формальным правилом и не отвечает новым требованиям, предъявляемых к работе служащих. Привлечение молодёжи, нацеленной на работу, обладающих необходимыми знаниями, полученных или получаемых в университетах может помочь частично решить эту проблему, благодаря организации различного рода мероприятий для молодых людей.

Здесь интересен, например, опыт Администрации Губернатора Забайкальского края - кадровый проект Губернатора Забайкальского края «Забайкальский призыв». Этот проект направлен на выявление всех желающих, стремящихся принести успех своему краю. Информация о проекте широко распространяется в социальных сетях, на официальных сайтах, как самого проекта, так и органов власти. Дистанционный отбор предполагает прохождение заполнения анкеты и выполнения тестовых заданий, затем очный этап, который проходит очень активно и своим разнообразием может заинтересовать и дать возможность проявить себя молодым претендентам. Он включает в себя интенсивный нетворкинг, деловые игры, стресс-интервью, решение индивидуальных кейсов, осуществляется презентация проектов соответствующей отрасли. Подобные соревнования создают необходимую кадровую базу для органа власти, а интересные задания способны заинтересовать молодых людей [6].

Проблема 2 - рост кадровой конкуренции на рынке труда.

Квалифицированный специалист ценится в любой профессиональной отрасли, поэтому привлечь профессионала, который способен работать в условиях постоянно изменяющейся среды, многозадачности, предлагать нестандартные решения для существующих проблем – это задача любого работодателя. Молодые специалисты, нацеленные на работу также готовы дать отличный результат и реализовать себя в предложенной системе.

Здесь можно обратить внимание на опыт Правительства Москвы, которым реализуется кадровый проект «Летняя карьерная школа Правительства Москвы». Этот проект ориентирован на отбор и подготовку талантливой и амбициозной молодёжи в команду Москвы [6]. Вначале происходит отбор, состоящий из самопрезентации в виде видеопрезентации и выполнения творческого задания. Выбранные молодые люди, активно начинают

участвовать в различного рода мероприятиях, таких как мастер – классы, командообразование, деловые игры, экскурсии, дискуссии, где могут и проявлять свои таланты. П. Гончаренко, заместитель руководителя Аппарата Мэра Правительства Москвы, отмечает: «С помощью проекта Летняя карьерная школа молодые ребята, которые только начинают карьеру, увидят Правительство Москвы изнутри, получают полезные знания, навыки и информацию, а также - смогут стать нашими коллегами» [6].

Использование данного опыта и в других регионах поможет молодым людям лучше узнать деятельность государственных служащих и поможет сделать выбор в пользу органов власти в плане приложения своих профессиональных талантов.

Проблема 3 - падение мотивации у молодых людей к государственной и муниципальной службе.

Мотивация молодых людей работать на гражданской и муниципальной службе складывается из многих аспектов – это и знания особенностей деятельности государственных и муниципальных служащих, престижность профессии, возможность проявить себя и др. Для развития такой мотивации также необходимо проводить ряд мероприятий. Здесь можно отметить опыт Администрации Мысковского городского округа. В рамках привлечения учащихся 10-11 классов на муниципальную службу, повышения их интереса к выбору профессии для них организуются стажировки. За школьниками закрепляется наставник, под руководством которого, ребята изучают особенности муниципальной службы, муниципального управления, участвуют в выездных приёмах, объездах территорий, рейдах, различного рода мероприятиях. В результате внедрения такой практики, происходит увеличение количества студентов, желающих пройти практику в органе власти, выбор старшеклассников будущей профессии в пользу муниципальной службы, также мотивация на достижение высоких результатов в обучении [6].

Проблема 4 - отсутствие интереса к найму молодых кадров.

По данным исследования, проведённого Т.В. Зайцевой и Т.Г. Нежиной, данная проблема порождается такими причинами, как бюрократизм, кадровая коррупция, клановость, «приватизация государственной службы». Такие негативные явления, по их мнению, влекут за собой старение кадрового состава, неукomплектованность штатов, перегруженность сотрудников, сопротивление изменениям и медлительность при внедрении нововведений [3, с.169-170].

Решение данной проблемы возможно частично с помощью повышения открытости и прозрачности проведения конкурсных отборов. Здесь можно использовать опыт Белгородской области, которая реализовала проект «Создание системы поиска (привлечения) кадров «Заяви о себе!» [6]. Технология поиска (привлечения) кадров включает в себя два этапа: подготовка к поиску (привлечению) включает в себя методическое сопровождение и

регламентация процесса поиска, определение методов и источников поиска, создание кадрового портала, рекламную кампанию.

Второй этап - формирование потока кандидатов, тестирование и сбор информации о кандидатах, формирование базы кандидатов, оценка эффективности системы поиска. Сама процедура сократилась с 6 шагов до двух. Всю необходимую информацию и все действия можно теперь совершить на кадровом портале «Заяви о себе!». Простота и открытость процедуры делает её привлекательной для кандидатов, в том числе молодых людей.

Проблема 5 - высокий уровень требований к претендентам.

По мнению экспертов, «требования к кандидатам, зафиксированные в законодательстве, не соответствуют современным методам оценки и отбора кадров и не привязаны к актуальным компетенциям для госуправления. Чрезмерная длительность процедур формального отбора и проверки документов, порождаемая несоразмерной строгостью требований, затрудняет привлечение высокопрофессиональных и конкурентоспособных кадров на госслужбу и сдерживает развитие человеческого капитала в государственных органах» [1, с. 18-19].

Похожие проблемы уже пытаются решить регионы. Можно привести опыт Правительства Новгородской области. Цель их проекта – это подойти комплексно к подбору кадров в Новгородской области. Данная практика объединяет в себе разрозненные процессы в единую технологию, используя единые подходы и алгоритмы, и постоянно используется с учётом потребностей в работниках различных групп должностей. Главное в практике, как утверждают составители – «каждый заявившийся кандидат уникален, важно выявить его потенциал и назначить на ту должность, на которой он может раскрыться и принести пользу» [6].

Практика включает в себя несколько блоков.

Блок 1 – «Заяви о себе» - кандидаты сообщают о себе необходимые данные, которые вносятся в единую кадровую базу.

Блок 2- «Команда лидеров новгородчины» - анализ текущей и перспективной потребности, проводится оценка анкет, тестирование, личностно-профессиональная оценка, индивидуальное собеседование. По результатам выбирается победитель и также всё заносится в единую кадровую базу.

Блок 3 – открытые конкурсные отборы.

Блок 4 – единая конкурсная комиссия, которая выявляет победителя, даёт рекомендации руководителям органам исполнительной власти на замещения конкретных вакансий. Все мероприятия снабжены доступным наглядным материалом. Такая процедура даёт возможность своевременно укомплектовывать штаты, с одной стороны, а, с другой стороны, делает процесс поступления на гражданскую службу понятным и действенным, что снимает ряд вопросов у молодых кандидатов.

Для привлечения молодых специалистов, развитию их мотивации к работе в органах государственной и муниципальной власти представителями работодателя разрабатываются различного рода наглядные материалы. Например, Министерством науки и высшего образования РФ разработана брошюра для поступающих на службу «Старт твоей карьеры! Сделай шаг в будущее!». Преимуществом брошюры является использование в ней профориентационных технологий. Выполняя игровые задания и проходя тесты, читатель брошюры сможет более точно определиться с вектором своего профессионального развития и более осознанно подходить к выбору карьеры гражданского служащего [6]. Сама брошюра оформлена в молодёжном стиле и содержит необходимую информацию о поиске вакансий, поступлении на гражданскую службу, содержит ряд рекомендаций. Подобные брошюры, представляющие интерес для молодёжи, разрабатываются и другими работодателями, например, Аппаратом Правительства Ставропольского края, Центральным Банком РФ.

Проведённый анализ показал, что существует много способов привлечения молодых специалистов на государственную гражданскую и муниципальную службу, соответствующих потребностям молодых людей в профессиональной сфере, таких как реализация интересных проектов, обеспечение стабильности и надёжности работы, возможности реализации собственных инициатив и др. Также, благодаря привлечению молодёжи на службу, можно решить не только проблемы, существующие в кадровой политике, но и сделать её более гибкой и адаптивной к современным требованиям.

Литература:

1. Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. *Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярук; М.: Счетная палата 9 Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021 – 118 с.*
2. Галимов Р.С. *Омоложение кадров на государственной гражданской службе: состояние, проблемы и основные тенденции // Экономика и управление: научно-практический журнал. -2022. - №1, - С. 115-119.*
3. Зайцева Т.В., Нежина Т.Г. *Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. -2019. - №4, - С. 160-189*
4. *Информация о кадрах государственной гражданской и муниципальной службы в 2020 году. - URL: https://www.tadviser.ru/images/5/58/Kadr_2020.pdf (дата обращения 17.11.2022).*
5. *Карьера российской молодёжи: перспективы и трудности. - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/karera-rossijskoj-molodezhi-perspektivy-i-trudnosti> (дата обращения 17.11.2022).*

6. Минтруд России. База данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» (2015-2019 годы). - URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/2015-2019> (дата обращения 25.11.2022).

7. О кадрах государственной гражданской и муниципальной службы в 2019 году. - URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nsZHdbx4/kadr-2019.pdf> (дата обращения 17.11.2022).

8. О работе и зарплате. Аналитический обзор. - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/o-rabote-i-zarplate> (дата обращения 17.11.2022).

9. Общероссийский народный фронт. Топ-3 самых привлекательных отраслей. - URL: <https://onf.ru/2021/01/25/obrazovanie-gossluzhba-i-stroitelstvo-okazalis-samymi-privlekatelnymi-sferami-dlya/> (дата обращения 20.11.2022).

10. Престижные профессии: вчера, сегодня.. завтра? Аналитический обзор. - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/prestizhnye-professii-vchera-segodnja-zavtra> (дата обращения 20.11.2022).

11. Профессия, которую мы выбираем: факторы и мотивы решения. Аналитический обзор. - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professija-kotoruju-my-vybiraem-factory-i-motivy-reshenija> (дата обращения 20.11.2022).

12. СамолётЪ «Служить бы рад»? Почему молодежь не хочет идти на госслужбу. - URL: <https://samolet.media/posts/4115> (дата обращения 17.11.2022).

13. Состав работников, замещающих государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию. Федеральная служба государственной статистики. - URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289> (дата обращения 17.11.2022).

14. HeadHunter Работать ли в государственных органах? Результаты опроса молодых соискателей. - URL: <https://hh.ru/article/24905> (дата обращения 17.11.2022).

Literature:

1. Bayteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopyt V.K., Filippova A., Shubina D.O. Personnel policy in the civil service: current problems and necessary changes / edited by M.S. Shklyaruk; M.: Accounting Chamber 9 of the Russian Federation, Center for Advanced Management Solutions, 2021 – 118 p.

2. Galimov R.S. Rejuvenation of personnel in the state civil service: state, problems and main trends // Economics and Management: scientific and practical journal. -2022. - No. 1, - pp. 115- 119.

3. Zaitseva T.V., Nezhina T.G. Attracting young people to state and municipal service: experience of Russian regions // Issues of state and municipal administration. -2019. - No.4, - pp. 160-189

4. *Information about the personnel of the state civil and municipal service in 2020.* - URL: https://www.tadviser.ru/images/5/58/Kadr_2020.pdf (accessed 17.11.2022).

5. *Career of Russian youth: prospects and difficulties.* - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/karera-rossijskoj-molodezhi-perspektivy-i-trudnosti> (accessed 17.11.2022).

6. *The Ministry of Labor of Russia. Database "Best HR practices in the state civil and municipal service" (2015-2019).* - URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/2015-2019> (accessed 25.11.2022).

7. *On the personnel of the state civil and municipal service in 2019.* - URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nsZHdbx4/kadr-2019.pdf> (accessed 17.11.2022).

8. *About work and salary. Analytical review.* - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/o-rabote-i-zarplate> (accessed 17.11.2022).

9. *The All-Russian Popular Front. Top 3 most attractive industries.* - URL: <https://onf.ru/2021/01/25/obrazovanie-gossluzhba-i-stroitelstvo-okazalis-samymi-privlekatelnymi-sferami-dlya/> (accessed 20.11.2022).

10. *Prestigious professions: yesterday, today.. tomorrow? Analytical review.* - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/prestizhnye-professii-vchera-segodnja-zavtra> (accessed 20.11.2022).

11. *The profession we choose: factors and motives of the decision. Analytical review.* - URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professija-kotoruju-my-vybiraem-factory-i-motivy-reshenija> (date of appeal 20.11.2022).

12. *The plane "Would be glad to serve"? Why young people do not want to go to the civil service.* - URL: <https://samolet.media/posts/4115> (accessed 17.11.2022).

13. *The composition of employees who have filled state (municipal) positions and positions of the state civil (municipal) service, by gender, age, work experience, education. Federal State Statistics Service.* - URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289> (accessed 17.11.2022).

14. *HeadHunter Whether to work in government agencies? The results of the survey of young applicants.* - URL: <https://hh.ru/article/24905> (accessed 17.11.2022).