

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(РАНХиГС)

УДК 316.33:321; 316.33:34; 316.33:32

Рег. № НИОКТР

Рег. № ИКРБС

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор РАНХиГС  
д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_ В.А. Мау  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

ПРЕПРИНТ ОТЧЕТА  
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

ВОСПРОИЗВОДСТВО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЕЖИ  
НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ

Научно-исследовательская работа выполнена в соответствии с государственным заданием  
РАНХиГС на 2020 год по научному направлению «Государственное управление и  
государственная служба. Контрольно-надзорная деятельность»

Руководитель НИР,  
в.н.с. научно-исследовательской  
лаборатории «Современные технологии  
в государственном управлении»  
Института ВШГУ, доктор экономических наук \_\_\_\_\_

А.Г. Полякова

Москва 2020

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель темы, ведущий  
научный сотрудник НИЛ  
"Современные технологии в  
государственном управлении"  
Института ВШГУ, доктор экон. наук

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.Г. Полякова

Исполнители:

Ведущий научный сотрудник НИЛ  
"Современные технологии в  
государственном управлении"  
Института ВШГУ, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

В.В. Колмаков

Ведущий научный сотрудник НИЛ  
"Диагностика и оценка  
руководителей" Института ВШГУ,  
канд. филол. наук Ст.

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

С.Э. Мартынова

## Краткая аннотация

Итогом работы стали рекомендации по привлечению молодежи на государственную службу с целью воспроизводства кадрового потенциала государственного управления, а также по повышению привлекательности государственной гражданской службы на рынке труда. Для этого выполнен анализ карьерных предпочтений молодежи, анализ проблем кадрового обеспечения государственной службы. Посредством глубинных интервью выполнена оценка образа государственной гражданской службы в молодежной среде. С использованием ресурсов цифровой экономики был разработан методический подход к идентификации наиболее перспективных кандидатов на прохождение государственной гражданской службы из числа молодежи, основанный на анализ социальных сетей и больших данных, а также алгоритм оценки и повышения привлекательности государственной гражданской службы среди молодежи.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Идентификация категории «молодежь» и ее позиционирование в системе документов стратегического планирования .....	7
2 Анализ карьерных предпочтений молодежи и проблем кадрового обеспечения государственной гражданской службы .....	11
3 Оценка образа государственной гражданской службы в молодежной среде для его использования в целях привлечения молодежи на государственную гражданскую службу ..	17
4 Оценка возможности использования ресурсов цифровой экономики для повышения конкурентоспособности государственной гражданской службы на рынке труда.....	22
5 Методический подход к идентификации наиболее перспективных кандидатов на прохождение государственной гражданской службы из числа молодежи на основе методов обработки структурированных и неструктурированных данных.....	26
6 Алгоритм оценки и повышения привлекательности государственной гражданской службы на основе массивов больших данных и сетевого анализа.....	32
7 Рекомендации по привлечению молодежи с целью воспроизводства кадрового потенциала и повышению привлекательности государственной гражданской службы.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Продолжающаяся профессионализация государственной гражданской службы обуславливает необходимость передачи накопленного опыта новым поколениям служащих в целях воспроизводства кадрового потенциала. С другой стороны, государственная гражданская служба испытывает дефицит целого ряда навыков и компетенций, присущих молодым людям. Однако привлечение молодежи на государственную гражданскую службу в целом ряде случаев является затруднительным ввиду относительно невысокой конкурентоспособности данной сферы трудоустройства на рынке труда, отчего по ряду позиций закрытие вакансий происходит по остаточному принципу в тех регионах, где рынок труда конкурентный. Обратная ситуация тоже имеет негативные последствия: в территориях, где государственная гражданская служба является крупнейшим работодателем, она характеризуется высокой степенью закрытости для молодежи, что имеет свои риски и создает почву для злоупотреблений, использования непрозрачных процедур и неконкурентных методов назначения. В сложившейся ситуации актуализируется необходимость выработки научно обоснованных методов формирования стратегий поиска и привлечения молодежи на государственную гражданскую службу с целью воспроизводства ее кадрового потенциала.

Дополнительную актуальность исследованию придает изменение эпидемиологической обстановки в связи с распространением COVID-19. Наблюдающиеся изменения касаются рынка труда, государственной службы и отражаются на формах и методах работы государственных служащих.

Объектом исследования является кадровая работа в системе государственной гражданской службы. Цель работы заключается в разработке теоретико-методических основ и рекомендаций по организации процесса привлечения молодежи на государственную гражданскую службу, основанных на инновационном подходе к выявлению и отбору наиболее перспективных для государственной гражданской службы кадров из числа молодежи с использованием массивов больших данных и сетевого анализа. Основу достижения данного результата обеспечивают исследования, проводимые как на основе статистических данных, социологических исследований, а также результатов, полученных за счет обработки массивов больших данных.

Методы и методология исследования. В основу НИР положены как общенаучные, так и специфические методы исследования. В составе общенаучных методов задействованы анализ причинно-следственных связей, структурно-функциональная индукция и дедукция, наблюдение, выборка и группировка данных, анализ данных.

Специфические методы исследования включают контент-анализ публикаций, методы социологических исследований и социально-экономической статистики, а также сетевой анализ (анализ социальных сетей) с использованием больших данных. Источники информации, необходимые для выполнения исследования, включают в себя статистические данные, публикуемые различными органами (Росстат, Банк России и др.), первичные данные социологических исследований, результаты контент-анализа публикаций.

В результате реализации научно-исследовательской работы выполнено уточнение категории молодежь для целей развития государственной гражданской службы и обоснование необходимости совершенствования деятельности в области привлечения на государственную гражданскую службу с целью омоложения и воспроизводства ее кадрового потенциала, проведена оценка рассогласования между образом госслужбы как работодателя и молодого человека как потенциального работника и разработка исследовательского алгоритма выявления карьерных предпочтений молодежи, основанного на использовании цифровых технологий, а также сформированы теоретико-методические основы деятельности органов государственной власти по привлечению наиболее перспективных кадров из числа молодежи на государственную гражданскую службу.

## **1 Идентификация категории «молодежь» и ее позиционирование в системе документов стратегического планирования**

С целью идентификации исследуемой категории был сформирован массив публикаций для контент-анализа. В частности, были использованы научные публикации российских ученых, размещенные на портале Elibrary и предоставленные поисковой системой Google Scholar, а также результаты социологических исследований, обнародованных на сайтах ведущих социологических центров РФ. Во внимание были взяты публикации с 2012 г. по 2019 г. включительно, отражающие данные второго десятилетия XXI века. Научные труды до 2012 г. не были учтены, поскольку в таких публикациях представлены результаты исследований, проведенных в более ранние годы.

В первую очередь, следует отметить дефицит научной разработки темы отношения молодежи к госслужбе. Так, результаты поискового запроса «привлечение молодежи на госслужбу» на портале Elibrary (который агрегирует почти все публикации отечественных ученых) дали ссылки на 2 статьи, а результаты поискового запроса «отношение молодежи к госслужбе» – ни одной. Выход в более широкую область – «социология молодежи» (2012-2019 гг.) – позволил получить ссылки на 1146 публикаций всех типов. Однако проблематика отношения молодежи к госслужбе не отражена в заголовке ни одной научной работы. Поисковый запрос на портале Elibrary «государственная / гражданская служба», «государственное управление» за 2016-2019 гг. дал 1685 публикаций, в заголовках которых упоминаются данные слова. Из числа этих публикаций только в 13 рассматриваются вопросы предпочтения молодежи к госслужбе и отношения общества к государственным служащим. Для выявления социологических данных задействованы также сайты ведущих социологических центров России: ВЦИОМ, ФОМ, Левада-центр, Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН (Институт социологии РАН).

Молодежь рассматривается социологами как социально-демографическая группа, выделяемая на основе совокупности возрастных характеристик, особенностей социального положения и обусловленных теми или другими социально-психологическими свойствами, которые определяются общественным строем, культурой, закономерностями социализации, воспитания данного общества [1]. В дополнение к возрастным характеристикам и особенностям социального положения авторы выделяют немало других признаков данной группы. Так, по мнению Н.В. Волковой и А.М. Хамидулиной, молодежь: 1) переживает период становления зрелости, адаптации; 2) много знает, а думать не умеет; 3) проходит стадию социализации, усваивает социальные

функции [2]. Заметим, что в отношении интеллектуальных качеств другие авторы, напротив, считают молодежь важнейшей составляющей интеллектуального потенциала национальной экономики [3].

К социально-психологическим характеристикам можно отнести перманентную активную переоценку молодежью существующих в обществе ценностей [2], готовность к любому начинанию, стремление к реализации жизненных планов [3]. Кроме того, ученые полагают, что, рассматривая молодежь в контексте теории публичного управления, необходимо опираться и на критерии, которые отнесены к социально-экономическим: образовательный уровень, движение по карьерной лестнице, достижение образовательного, профессионального, общественного, имущественного статуса, создание семьи, рождение детей [3]. Авторы обращают внимание и на социальные функции молодежи: воспроизводственную, инновационную и трансляционную; считают молодых людей социальным резервом любого общества, способным к воздействию на социум; важнейшей составляющей человеческого капитала национальной экономики. Социальными характеристиками выступают, кроме того, высокий уровень мобильности [3].

Обособленное регулирование молодежной политики в постсоветской России берет свое начало в 1994 году, когда была принята федеральная программа «Молодежь России», одобренная Указом Президента Российской Федерации от 10.09.1994 № 1922. Фактически это был первый документ стратегического планирования, позиционировавший молодежь как обособленную часть общества и как самостоятельный объект регулирования. При этом в указанной программе определение молодежи присутствовало косвенно (граждане в возрасте от 15 до 29 лет). Основной акцент в документе сделан на потенциале молодежи в части обеспечения экономического развития, что подчеркивало важность и значимость мер, направленных на формирование адекватных ценностных ориентаций и установок, способствующих личностному развитию молодежи и формированию класса эффективных профессионалов.

Принятие указанной федеральной программы было созвучно с усилиями международного сообщества, которое в 1996 году приняло на Генеральной Ассамблее ООН «Всемирную программу действий, касающуюся молодежи, до 2000 года и на последующий период» [4]. Ст. 9 указанной программы определяет молодежь как людей в возрасте от 15 до 24 лет.

Глобальные вызовы, с которыми столкнулось человечество на пороге тысячелетий, еще раз подчеркнули важность вовлечения государства в процесс решения проблем



молодежи и создания надлежащих условий ее развития и функционирования. На глобальном уровне данный тренд нашел свое воплощение в Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН 62/126 от 05.02.2007 «Политика и программы, касающиеся молодежи: молодежь в мировой экономике – содействие расширению участия молодежи в социально-экономическом развитии» [5], которая призвала государства-члены ООН «обеспечить адекватное финансирование формального и неформального образования, в том числе программ, направленных на содействие приобретению молодежью необходимых навыков» и подчеркнула весь спектр проблем, с которыми сталкивается молодежь по всему миру. В рассматриваемой резолюции особо подчеркивается вклад глобализации в возможности и угрозы, стоящие перед молодежью в свете распространения ИКТ и необходимости равномерно распределенного развития данных компетенций среди молодежи по всему миру.

Действующая молодежная политика Российской Федерации на национальном уровне устанавливается распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года") [6], которое устанавливает, что «государственную молодежную политику следует рассматривать как самостоятельное направление деятельности государства, предусматривающее формирование необходимых социальных условий инновационного развития страны, реализуемое на основе активного взаимодействия с институтами гражданского общества, общественными объединениями и молодежными организациями».

Интеграция молодежной политики с политикой инновационного развития осуществлена на уровне Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г. (Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р О) [7], содержащей раздел «Молодежь и инновации», констатирующий, что «важнейшим направлением инновационного развития является стимулирование инновационной активности молодежи». Способствовать этому должна была Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов, утвержденная Президентом Российской Федерации 03 апреля 2012 года [8].

Попытка обособления молодежной политики была предпринята в проекте «Стратегии развития молодежи Российской Федерации на период до 2025 года» [9], разработанном Росмолодежью в 2014 году.

Таким образом, на федеральном уровне молодежная политика представлена лишь на уровне документов целеполагания. Попытка возвести ее в ранг закона пока не увенчались успехом. Тем не менее в проекте федерального закона «О Государственной молодежной политике в Российской Федерации» № 428343-4 от 07.03.2017 понятие молодежь отождествляется с «молодыми гражданами» и включает в себя граждан Российской Федерации в возрасте от 14 до 30 лет. Тот же законопроект устанавливает, что «государственная молодежная политика – это система мер, направленных на создание правовых, экономических, социальных, воспитательных и организационных условий для реализации молодыми гражданами своих конституционных прав, участия молодежи в системе общественных отношений и реализации своего экономического, интеллектуального и духовного потенциала в интересах общества, с учетом возрастных особенностей». Таким образом, можно заключить, что на федеральном уровне молодежь в качестве объекта фигурирует в документах целеполагания, а также в документах документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках планирования и программирования: в государственных программах по сферам применения (образование, социально-экономическое развитие и т.д.).

При этом, как было установлено в ходе исследования федеральных и региональных документов стратегического планирования, вопросы привлечения молодежи на государственную службу в этих документах не рассматриваются, хотя необходимость воспроизводства кадрового потенциала государственной службы признаётся.

Таким образом, вопросы, затрагивающие молодежную политику, достаточно глубоко интегрированы в документы стратегического планирования, однако госслужба слабо интегрирована в общенациональную систему выявления и развития молодых талантов и не использует ресурсы цифровой экономики для выявления и привлечения наиболее перспективных представителей молодежи. Однако в практическом дискурсе целесообразность специальных мер, направленных на привлечение молодежи на государственную службу, подвергается сомнению и не представляется очевидной в свете потенциального сокращения численности государственных служащих в результате повышения эффективности, цифровизации и оптимизации процессов администрирования.

## 2 Анализ карьерных предпочтений молодежи и проблем кадрового обеспечения государственной гражданской службы

Для оценки перспективной востребованности государственной гражданской службы молодыми кадрами необходимо исследование перспектив ее развития, в том числе с учетом происходящих в мире изменений на фоне вызванных пандемией ограничений и давно существующего запроса на оптимизацию государственного управления. С этой целью исследованы данные о численности государственных гражданских служащих в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации на 10 тысяч человек постоянного населения.

По данным за 2018 год<sup>1</sup> в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации (далее – «РОИВ») в среднем было 11,31 государственных служащих государственных гражданских служащих на 10 тысяч человек постоянного населения [10], причем значение данного показателя с 2013 года сократилось на 5,8%. При этом в 26 регионах за рассматриваемый период произошло увеличение удельной численности государственных гражданских служащих РОИВ (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика удельной численности государственных гражданских служащих органов исполнительной власти в регионах России (выборочно)

Субъект Российской Федерации	Удельное кол-во ГГС РОИВ на 10 тыс. чел. населения			Численность постоянного населения в 2018 г. [11], чел.	Расчетное кол-во ГГС РОИВ в 2018 г., чел. <sup>2</sup>
	2013 г.	2018 г.	Т.пр., %		
Ставропольский край	6,7	7,77	16,0	2 797 958	2174
Алтайский край	9,7	11,24	15,9	2 341 447	2632
Пермский край	8,4	9,71	15,6	2 616 961	2541
Республика Дагестан	10	11,38	13,8	3 075 006	3499
...					
Российская Федерация	12	11,31	-5,8	146 830 576	166065
...					
Чеченская Республика	26,5	19,75	-25,5	1 446 966	2858
Удмуртская Республика	12,3	9,11	-25,9	1 510 217	1376
Курганская область	17,7	12,32	-30,4	840 119	1035
Московская область	10,5	6,46	-38,5	7 551 516	4878

Для построения выводов относительно будущей динамики увеличения численности кадрового состава государственной гражданской службы в российских регионах необходимо исследовать распределение удельных характеристик в системе координат «численность населения – расчетное количество государственных гражданских служащих РОИВ». Диаграмма рассеяния (рисунок 1) позволяет оценить линию тренда –

<sup>1</sup> Более актуальные данные не обнародованы

<sup>2</sup> Актуальные значения публикуются дискретно – на 1 октября 2013, 2016 и 2019 годов, что подрывает сопоставимость значений

эффективную границу численности государственных служащих в региональных органах исполнительной власти по отношению к численности населения.

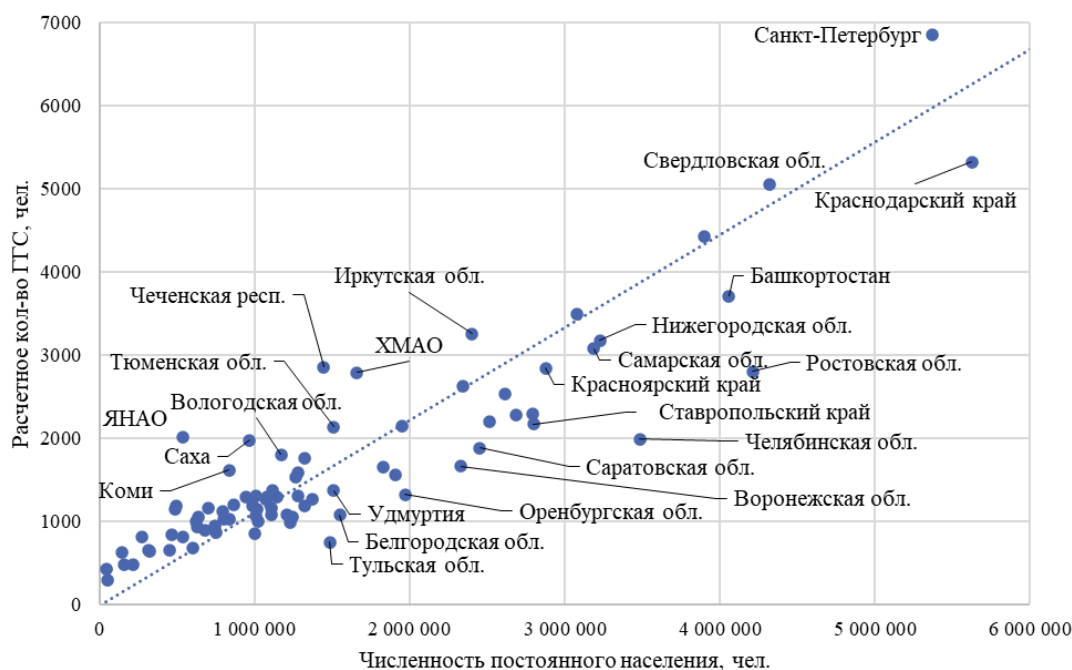


Рисунок 1 – Распределение российских регионов по численности населения и расчетному количеству государственных гражданских служащих РОИВ в них в 2018 г.

Линия тренда – среднее эффективное количество государственных служащих РОИВ при заданной численности населения – позволяет сформулировать окончательный вывод о предполагаемом увеличении или сокращении востребованности служащих: если регион оказался ниже линии тренда, то можно предположить, что потенциал роста числа государственных гражданских служащих РОИВ еще не исчерпан, а если выше линии тренда, то количество служащих РОИВ сравнительно избыточное и востребованность молодежи на государственной службе в этих регионах будет меньшей.

С учетом специфики современной ситуации можно ожидать смещения линии тренда вниз на фоне оптимизационных процессов, обусловленных пандемией коронавируса и импульсом перехода на удаленные и более эффективные форматы работы, обусловленным принятыми ограничительными мерами. В таком случае большинство регионов окажется выше линии тренда, то есть с избыточным количеством государственных гражданских служащих в их органах исполнительной власти. Выводы из такого прогноза неоднозначные: с одной стороны такое развитие событий подрывает спрос на приток новых служащих, но с другой стороны госслужбе будут требоваться люди, обладающие специфическим набором компетенций, hard skills и soft skills, которые в большей степени присущи молодежи. Осознавая это, необходимо оценить, насколько

государственная гражданская служба конкурентоспособна по сравнению с другими видами деятельности, используя различные критерии, которыми руководствуются индивиды при выборе пути карьерного развития.

С точки зрения конкурентоспособности сектора государственного управления показательным является исследование динамики роста номинальной начисленной заработной платы по виду деятельности «государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение»<sup>3</sup> (далее – «госуправление» или «государственное управление») в сравнении с некоторыми другими секторами экономики.

Так, за 2013-2018 гг. средний годовой темп прироста заработной платы в государственном управлении в целом по стране составил 3,4%, тогда как в среднем по экономике аналогичный показатель составил 8,0%. За период с 2013 года по 2018 год средняя заработная плата в сфере госуправления выросла на 18,2%, что свидетельствует о довольно умеренном и регулируемом росте доходов государственных гражданских служащих, в отличие от некоторых других видов деятельности, где рост уровня оплаты труда регулируется лишь спросом и предложением квалифицированного персонала.

По состоянию на 2019 год средняя заработная плата в сфере государственного управления превышала наименьшее в исследуемой выборке значение в 1,8 раза, тогда как в 2013 году разрыв составлял 2,6 раза. По сравнению со средним по экономике значением разрыв сократился со 136% в 2013 году до 107% в 2019 году, что свидетельствует о выравнивании средней начисленной заработной платы в разрезе видов экономической деятельности. Это указывает на относительное снижение конкурентоспособности государственной службы по критерию величины доходов и по динамике их ожидаемого роста. В пользу последнего довода выступает продолжающееся увеличение отрыва средней заработной платы в госуправлении от максимальной в исследуемой выборке заработной платы: в 2013 г. средняя начисленная заработная плата в сфере государственного управления составляла 64% от максимальной, тогда как к 2019 г. она снизилась до 49% от максимального по выборке значения.

С позиции востребованности государственной гражданской службы молодежью примечателен следующий тренд: на фоне сокращения общей численности государственных гражданских служащих с 2013 года до 2019 года на 2,8% (федеральные госслужащие) и на 3,1% (госслужащие субъектов Российской Федерации) наибольшему сокращению подверглась численность служащих в возрасте до 30 лет – на 31,2% и на

---

<sup>3</sup> Включает зарплаты работников, замещающих должности государственной гражданской службы, – государственных гражданских служащих, а также работников государственных органов власти, не являющихся госслужащими

33,0% соответственно на федеральной госслужбе и на госслужбе субъектов федерации. При этом налицо старение государственной службы, так как количество госслужащих в возрасте старше 60 лет выросло на федеральном уровне на 72,1%, а на региональном – на 37,5%. За период с 2013 по 2019 гг. наиболее многочисленная возрастная группа государственных гражданских служащих – от 30 до 39 лет – увеличила свою численность на 6,4% и 3,7% соответственно по федеральным и региональным служащим, что во многом обусловлено возрастным переходом и указывает на сокращение притока молодежи в данную сферу занятости. Таким образом, государственная гражданская служба как наниматель молодежи постепенно утрачивает свою привлекательность. Со стороны госслужбы заинтересованность в привлечении молодежи также неочевидна, если откинуть аргументы о необходимости омоложения.

Однако в целом ряде современных исследований убедительно доказывается, что молодежь в значительно большей степени обладает навыками самоконкуренции, более адаптивна и восприимчива к новым технологиям, в том числе и управленческим, а значит без привлечения молодежи бюрократические структуры будут стремительно утрачивать эффективность за счет нарастающего сопротивления изменениям, склонность к которому значительно возрастает по мере старения работников. Следовательно, внедрение проектного подхода на государственной службе, прогрессивных адаптивных методологий принятия решения и разработки продуктов<sup>4</sup>, таких как Agile, будет происходить значительно более эффективно именно за счет отсутствия у молодежи устоявшихся практик, изменению которых обычно и сопротивляются работники бюрократических структур. Также в привлечении молодежи усматривается значительный потенциал экономии средств, затрачиваемых на переподготовку и повышение квалификации государственных гражданских служащих, особенно в части развития soft skills. На фоне открывающихся новых вызовов, стоящих перед системой государственного управления, вовлечение молодежи становится критически важной задачей.

В аспекте привлечения на госслужбу можно, с нашей точки зрения, выделить несколько возрастных категорий молодежи: 1) выпускники школ – абитуриенты вузов, выбирающие профессию; 2) выпускники вузов, принимающие решение о том, хотят ли они работать по профессии; и 3) молодые госслужащие, решающие для себя, стоит ли продолжать работу в органе государственной власти.

---

<sup>4</sup> Продуктом государственной службы можно признать, например, разрабатываемый документ стратегического планирования

Профессиональное самоопределение старшеклассников и их мнения о привлекательности профессий исследовано в Республике Татарстан, Новосибирской области. Так, в Татарстане авторы сделали вывод о том, что, в первую очередь, старшеклассники выбирают профессию, опираясь на свои личные интересы и индивидуально-психологические особенности. Таким образом, профессиональные предпочтения исследователи связывают с возможностью для молодого человека использовать свои способности и таланты, самосовершенствоваться. Однако профессия «по душе» должна, по мнению школьников, обеспечивать и высокий доход [12]. На основании проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы:

– Ввиду того, что молодежь переживает период становления, для нее характерно приобретение новых социальных функций, переоценка ценностей, готовность к любому начинанию, стремление к реализации жизненных планов, мобильность. Поскольку граждане России считают молодыми людьми, в основном, лиц от 14 до 34 лет, можно сделать допущение, что эти характеристики проявляются в отечественном социуме именно в данном возрастном диапазоне.

– Жизненные устремления молодежи России в XXI веке заключаются, главным образом, в получении хорошего образования, самореализации, достижении независимости и ведении образа жизни согласно своей индивидуальной жизненной траектории. Однако самостоятельность и самодостаточность молодежи имеет разные проявления на разных территориях России.

– Стремление именно к самореализации и самосовершенствованию, интерес к профессиональной деятельности прослеживается в мотивах выбора профессии старшеклассниками и студентами. Причем у гуманитариев это стремление выражено в большей степени, чем у лиц, склонных к техническому профилю. Однако в числе лидирующих мотивов выступает также возможность получения высокого дохода и соответственно обретения независимости.

– Привлекательность госслужбы у старшеклассников и студентов (Новосибирская область и Республика Коми соответственно) не вызывает сомнений. Профессия вошла в пятерку самых привлекательных у школьников, а также названа безусловно и скорее привлекательной со стороны вузовской молодежи.

Основными мотивами поступления на государственную службу являются стабильная занятость, желание сделать что-то полезное для общества, возможность принимать участие в разработке важных управленческих решений, стремление получить социальные гарантии. Причины, по которым студенты не рассматривают

государственную службу в качестве будущего места работы, выступают трудность поступления на госслужбу и продвижения по службе при отсутствии связей, низкий уровень оплаты труда, ограниченная возможность карьерного роста и проявления инициативы. Студенты считают, что коммерческий сектор может предложить более высокую зарплату, быстрое трудоустройство, возможность проявления инициативы и творческое развитие, быстрый карьерный рост.

– Поступление в вуз на избранное направление не означает окончательного профессионального самоопределения молодого человека. Оно продолжается и во время учебы (и при совмещении ее с работой не по специальности), приводя даже к переоценке приоритетов, смене профессиональных планов. И на 2-3-м годах обучения у части студентов сохраняется неопределенность мнений о специальности, что особенно характерно для студентов, получающих образование по социально-экономическим направлениям.

– Молодые люди, уже поступившие на госслужбу, ориентированы на карьерные достижения. В одних регионах молодые специалисты часто испытывают разочарования в этом плане, и соответственно планируют продолжать работу на госслужбе всего около трети лиц, проработавших 3-5 лет. В других регионах молодые госслужащие удовлетворены, получают поддержку и условия для самореализации, видят перспективы роста и в значительной своей части не хотели бы менять место работы. Таким образом, предубеждения студентов относительно трудности поступления на госслужбу и продвижения по службе, ограниченности возможностей для самореализации не подтверждаются опытом трудоустройства и профессионального развития молодых госслужащих. Среди мотивов, побуждающих молодых специалистов сменить работу, выступают желание получать более высокую зарплату, возможность реализовать свои знания, опыт и способности, получить более комфортные условия труда, «интерес» к работе, надежность гарантий занятости, возможность видеть конкретные результаты своего труда.

– Общественное мнение относительно государственных и муниципальных служащих наделяет представителей этой профессии негативными характеристиками: их считают взяточниками, бездельниками, удачно устроившимися для реализации личной выгоды, имеющими низкий уровень профессионализма. Однако впечатление людей после обращения в государственные органы складывается в большей степени положительным.



### **3 Оценка образа государственной гражданской службы в молодежной среде для его использования в целях привлечения молодежи на государственную гражданскую службу**

Для выявления представлений выпускников вузов, готовящих специалистов в области публичного управления, о привлекательности госслужбы как места работы была проведена серия глубинных сфокусированных интервью. Выбор метода обусловлен тем, что такое интервью позволяет детально изучить мнение информанта за счет его продолжительных и обстоятельных рассуждений по поводу тех тем, которые предлагаются и модерируются интервьюером. Информантами являются успешные выпускники вузов, окончившие учебу в недавнее время – последние 3 года. Под успешностью понимается уровень оценки знаний во время учебы – преобладание высоких положительных оценок – и/или профессиональная самореализация (в той или иной степени) в годы обучения.

#### **Выводы по результатам исследования**

– В подавляющем большинстве у молодых людей были положительные представления о госслужбе при поступлении в вуз и в процессе обучения. Эти представления сводились к тому, что госслужба – общественно полезная, ответственная деятельность, имеющая широкий спектр интересных направлений; она престижна, обеспечивает стабильное трудоустройство и стабильную (высокую) заработную плату, возможности карьерного роста. В отношении содержания деятельности представления были связаны с ее аналитическим характером и работой с большим объемом информации, документами.

Такие представления формировались под влиянием СМИ, общественного мнения, преподавателей вуза, руководителей производственной практики в органах власти, примеров, с которыми сталкивались молодые люди в своем окружении.

– В отношении того, совпали ли представления о госслужбе с реальностью, можно констатировать, что большинство молодых людей заметили расхождения. Так, не соответствующими представлениям стали такие проявления: отсутствие координации и синхронности в работе разных ведомств и системы в целом, излишняя бюрократизированность, низкая степень внедрения технологических новаций, некомфортные и неконкурентные условия труда. В частности, отрицательное впечатление произвело отсутствие электронного документооборота, многозадачность и наличие срочных поручений по причине неупорядоченности работы, невозможность реализовать свои предложения, отличные от позиции руководителя; отсутствие профессиональных

знаний у служащих, отсутствие роста заработной платы, теснота кабинетов и наличие в них множества рабочих мест и техники. Кроме того, отрицательно были восприняты ограничения по внешнему виду и коммуникациям, в частности, в социальных сетях.

Соответствующей ожиданиям оказалась только стабильность места работы и заработной платы.

– Мотивами поступления на госслужбу стали как существенные, так и ситуативные причины. К первому роду мотивов относится желание принести пользу обществу, получить опыт и реализовать на практике знания, полученные в вузе; заниматься разносторонней и перспективной деятельностью. Вторая группа причин связана с тем, что молодые люди получили предложение о трудоустройстве в госорганах к моменту окончания вуза, хотя и не имели серьезного желания там работать.

– Выпускники, которые не пошли (но хотели пойти) на госслужбу, выбрали другое место работы по причине отсутствия предложений и/или подходящих вакансий, процедурных проблем при прохождении конкурса, наличия альтернативных предложений о трудоустройстве, которыми можно было быстро (по сравнению с процедурами прохождения конкурса) воспользоваться. Отказом от госслужбы явилось также то, что во время учебы совмещать ее с госслужбой невозможно, чего не скажешь о других видах деятельности.

– Нереализованное желание работать в госорганах сохраняется у молодых людей еще в течение ближайших лет после окончания вуза. Это желание связано с решением общественно значимых задач, возможностью проявить свои компетенции в сфере государственного или муниципального управления и профессионально развиваться, работой с документами и информацией, возможностью получить опыт, уважение со стороны общества; гарантированностью стабильной зарплаты.

– Мотивами ухода с госслужбы либо нежелания работать в госорганах выступают отсутствие роста заработной платы, некомфортные условия труда (большой объем работы и негибкий график), отсутствие возможностей для личностного профессионального развития. В отличие от госслужбы другие сферы занятости позволяют развиваться в разных направлениях.

– Условиями, при которых успешные выпускники вузов, трудоустроенные в настоящее время в других сферах, были бы готовы работать в органах государственного или муниципального управления, выступают следующие: творческий характер деятельности; смена «старого», неадекватно оценивающего общественные изменения, контингента госслужащих; возможность решения актуальных для молодежи задач;

хороший коллектив; достойная заработная плата; гибкий график, удобное местоположение.

Значимость карьерного роста как фактора выбора места работы признали все информанты. Карьерный рост, кроме материальных выгод, дает возможность применить накопленные навыки в более широких областях.

Общественная значимость работы (возможность развивать регион, удовлетворять потребности людей) также выступает для всех одним из наиболее важных факторов.

Размер заработной платы меньшая часть молодых людей поставили на первое место по значимости (несмотря на то, что большинство признали важным фактором). Молодые люди готовы предпочесть работу с меньшей зарплатой, но отвечающую их интересам, приносящую пользу людям и удовлетворение самому, в хорошем коллективе и с удобным графиком.

Возможность проявления инициативы в трудовой деятельности также признается всеми важным фактором при выборе места работы. Значимость инициативы объясняется возможностью в результате оптимизировать процессы, стимулировать прогрессивные преобразования, развиваться самому. Но при этом сотрудник, выдвигающий инициативу, должен быть компетентен в этом вопросе.

Самореализация является значимым фактором для многих молодых людей. Они стремятся реализовать свои креативные, аналитические, организаторские и коммуникативные способности, желание быть полезным людям, постоянно обучаться и развиваться.

Личностный интерес к работе, отмеченный многими информантами, проявляется в том, что деятельность дает новые знания, позволяет чувствовать себя «на своем месте», видеть важность работы и получать удовлетворение.

– Сопоставление ожидаемых от работы условий с условиями на госслужбе показало следующее.

Возможность карьерного роста молодые сотрудники органов государственного управления в большей степени оценили как затруднительную, что связано с отсутствием вакантных высшестоящих должностей, которые, к тому же, могут быть заняты по принципу «кумовства». Выпускники, не работавшие на госслужбе, большей частью считают, что такая возможность есть. Общественную значимость госслужбы молодые специалисты в подавляющем большинстве признали, хотя и отметили, что есть дефицит работы с гражданами по причине большого объема бумажной работы. Все выпускники без опыта также признали общественную важность госслужбы. Молодые люди как с опытом, так и

без опыта работы на госслужбе не удовлетворены заработной платой. Однако все по-разному определили желаемый размер заработка: от 20 до 65 тысяч рублей.

Возможность самореализации сотрудники органов госуправления оценивают невысоко: проявить себя удастся не всегда и не в полной мере. Одна из причин – позиция руководства, которому нужны «покладистые» подчиненные, не высказывающие собственного мнения и возражений. Выпускники, которые не работают на госслужбе, большей частью считают, что возможность самореализации есть, хотя это может потребовать много времени и достижения позиции руководящей должности.

Интерес к госслужбе у тех, кто уже работает в органах госуправления, сохранился.

– Подавляющее число информантов: как тех, кто работает в органах госуправления, так и тех, кто занят в других сферах, – проявили интерес к удаленной занятости. Более того, такой формат считается оптимальным с точки зрения повышения эффективности межведомственного взаимодействия, уменьшения необходимости для граждан посещать органы власти. Содержание удаленной работы видится таким: написание программ, разработка приложений, работа с базами данных и медиафайлами, разработка сайтов, развитие социальных сетей, подготовка документов, ответов, консультирование граждан. В области цифровых технологий молодежь привлекают любые проекты, в частности, создание «электронного паспорта» гражданина.

– Основаниями для оценок деятельности госслужащих выступают мнения знакомых, преимущественно коллег по государственной и муниципальной службе, поведение представителей власти, а также сообщения в СМИ и интернете, выступления в СМИ представителей органов управления. Наличие авторитетов среди госслужащих признается большинством молодых людей. Обобщенный портрет такого авторитетного человека таков: сам всего добился, делает полезную для общества работу, умный, способен к анализу и видит последствия действий, четко понимает и исполняет должностные обязанности, полностью отдается работе, люди готовы идти за ним.

– Целенаправленный интерес к сообщениям о деятельности органов госуправления проявляют те, кто там работает / работал / планирует работать. Темы, интересующие молодых людей, таковы: сообщения о вакансиях, кадровые перестановки; автобиографии известных личностей и принимаемые ими сейчас решения, деятельность депутатов, департаментов, служб; политика, экономика, социальная обстановка и прогнозы; изменения в законодательстве, тренды развития общества, мировые новости.

В заключение изложим наблюдения о том, как результаты нашего исследования коррелируют с данными других ученых. Так, наши данные соотносятся с результатами

авторов о том, что важными мотивами поступления на государственную службу являются стабильная занятость, желание сделать что-то полезное для области и города, района [13]. Результаты нашего исследования солидарны с выводами о том, что низкий уровень оплаты труда, ограниченная возможность карьерного роста и проявления инициативы выступают основными мотивами, препятствующими построению карьеры на госслужбе [14]. Результаты глубинного интервью в полной мере коррелируют с данными Левада-центра о том, что наиболее ярко выраженная черта молодых россиян с точки зрения потребления информации – это активное пользование интернетом и социальными сетями.

Как показывают результаты социологических исследований, государственная служба привлекательна среди молодежи, однако это связано с целым рядом ожиданий, которые на практике не всегда реализуются. Так, наиболее правдоподобными ожиданиями, согласно результатам проведенных нами глубинных интервью, являются стабильные трудоустройство и зарплата, но не величина последней. Также распространено суждение о возможностях карьерного роста, которые скептически оцениваются молодыми людьми, имеющими опыт государственной службы.

Среди молодежи, не имеющей опыта госслужбы, мотивом поступить на нее являются стремление обновить госслужбу, обеспечить себе достаток и карьерный рост.

Среди аспектов, подталкивающих молодых людей к увольнению с госслужбы, выделяются высокая бюрократия, неорганизованность бизнес-процессов, целый ряд ограничений и запретов.

Очевидно, что кадровый потенциал государственной гражданской службы может развиваться за счет привлечения молодежи. Источники синергии кроются в поиске талантов и привлечении их на государственную гражданскую службу. Для этого предлагается описанный в последующей части работы методический подход к идентификации наиболее перспективных кандидатов на прохождение государственной гражданской службы из числа молодежи. Он опирается на исследование массивов больших данных и анализ социальных сетей, способствующий выявлению неявных зависимостей и лидеров мнения, идентификация которых позволит осуществлять более эффективную коммуникацию государственной службы с молодежью при планировании кадровой политики.

#### **4 Оценка возможности использования ресурсов цифровой экономики для повышения конкурентоспособности государственной гражданской службы на рынке труда**

##### **Возможности цифровой экономики в исследовании имиджа государственной службы**

Цифровая экономика несет в себе потенциал, способный повысить конкурентоспособность государственной гражданской службы на рынке труда. Ресурсы цифровой экономики могут быть использованы для оценки восприятия государственной службы как сегмента рынка труда, выявления положительных и отрицательных трендов в её восприятии среди молодежи, оценки рассогласования ожиданий и сложившейся действительности, повышения привлекательности, а также в дальнейшем – выявления наиболее перспективных кандидатов для привлечения молодежи на государственную гражданскую службу.

Оценка рассогласования между образом госслужбы как работодателя и молодого человека как потенциального работника проводится на основе разработанного авторским коллективом исследовательского алгоритма, направленного на выявление карьерных предпочтений молодежи с помощью цифровых технологий. Разработанный алгоритм предполагает формирование и обработку массива больших данных с целью его последующего анализа.

Ключевая идея предполагает извлечение из цифрового пространства информации, способной прямо или косвенно указать на субъективные оценки индивидов, затрагивающие государственную гражданскую службу как потенциальный вектор карьерного развития молодого человека. Осуществление этого основывается на извлечении массива сопряжённых данных из социальных сетей и их обработке статистическим инструментарием, представленным т.н. анализом социальных сетей (social network analysis). Последний позволяет систематизировать неструктурированные данные, выявить ключевых акторов, формирующих общественное мнение, а также каналы его распространения.

Практическая реализация предполагает формирование алгоритма оценки и повышения привлекательности государственной гражданской службы на основе массивов больших данных и сетевого анализа. Решение поставленной задачи реализуется через последовательность исследовательских этапов:

- Поиск и отбор ассоциаций, «собирающих» так называемое семантическое ядро.
- Разработку программно-аппаратной инфраструктуры сбора и обработки данных.

– Построение и оценку социальных сетей, в том числе построение архитектуры существующих связей.

– Определение ключевых акторов – агентов влияния в построенной сети или так называемых лидеров общественного мнения применительно к государственной гражданской службе как потенциальному вектору карьерного развития.

– Верификацию изначально существовавших гипотез в отношении агентов влияния.

Сгенерированный в ходе исследования алгоритм позволяет искать скрытые закономерности и тенденции, соотносить информационные потоки и события с историями и потоками, чтобы в дальнейшем создавать «очищенное» представление об исследуемом объекте, а также ключевых акторах, сопряженных с предметом исследования. Для решения поставленных задач была проведена разработка частных программных решений – алгоритмов сбора и обработки данных, а также их реализация в виде пользовательского интерфейса. Таким образом, сформированный алгоритм позволяет апробировать новый инструментарий, представленный анализом социальных сетей, создать практический алгоритм исследования, который можно адаптировать к широкому кругу задач исследования.

Инструмент считается перспективным для оценки и измерения отношений между участниками, а также для моделирования этих отношений, равно как и для достижения заранее заданных значений параметров. Последнее может стать составной частью будущей системы формирования политики и основой для разработки методического подхода к идентификации наиболее перспективных кандидатов на прохождение государственной гражданской службы из числа молодежи на основе методов обработки структурированных и неструктурированных данных. В дальнейшем обоснование методического подхода к выявлению и привлечению наиболее перспективных кандидатов и поиска талантов из числа молодежи может способствовать их включению в кадровые процессы государственной гражданской службы.

Общепотребимые методы анализа статистических данных по мере нарастания количества доступной информации, способной повлиять на принимаемые решения, стали менее надежны. Сказанное стимулирует рост спроса на прикладные решения и инструменты, способные обеспечить эффективные сбор и обработку больших данных, их анализ и интерпретацию его результатов для совершенствования процессов управления на всех уровнях, особенно в части постановки целей, разработки планов и контроля за их осуществлением. Это обеспечивается благодаря возможности, предоставляемой

большими данными, исследовать процессы и явления по широкому спектру их характеристик вместо применения отдельных параметров. В результате доступными для изучения станут не только статистически наблюдаемые показатели, но и характеристики интенсивности и направленности взаимодействия между субъектами.

Сетевой анализ, также именуемый анализом социальной сети, является современным направлением исследований, которое предполагает формирование ориентированных графов (орграфов) связей и взаимодействий, в которых участники взаимодействия представлены узлами орграфа, а сами связи между ними формируют ребра этого орграфа. Выявление и построение орграфа взаимодействий дает возможность описания характера и интенсивности связей участников сети, равно как и охарактеризовать силу их связанности.

Существует возможность использования анализа социальных сетей для контент-анализа средств массовой информации с целью оценки степени одобрения или неодобрения транслируемых концептов, а также для исследования характеристик каналов их передачи. При этом полноценный анализ социальных сетей не ограничивается визуализацией сети, которую широко применяют в публицистике и бизнес-аналитике. Большой интерес представляют возможности кластеризации, выявления агентов влияния на общественное мнение и идентификация каналов скорейшего и гарантированного распространения информации, реализуемые с использованием массивов больших данных. Он дает возможность избежать необходимости анализа всех взаимодействий, сосредоточиваясь лишь на наиболее существенных с точки зрения предмета исследования.

#### **Опыт построения систем управления на основе массивов больших данных**

Существенный интерес представляют научные работы, обобщающие практический опыт построения систем анализа и управления развитием кадрового потенциала сложно структурированных бюрократических организаций, издаваемые международными организациями. Например, так как не существует единого показателя для оценки индивида, многими предпринимаются попытки разработки составного индекса для его измерения. Представительным можно считать опыт Статистического бюро Европейского Союза, предоставляющего данные для сравнения европейских страны и регионов, по применению сводных показателей. Они являются неотъемлемой частью инфраструктуры, созданной и поддерживаемой Евростатом, и определяются как сводная мера, связанная с ключевым вопросом или явлением, полученная из серии наблюдаемых фактов. Сводные



индикаторы могут использоваться для отображения относительных позиций или отображения положительной / отрицательной динамики.

В корпоративном сегменте как правило внедряются скоринговые системы информационной поддержки, что в значительной степени связано с распространённостью социальных сетей, к которым подключена значительная доля населения. Социальная оценка – это тип оценки, который оценивает человека на основе его социальных характеристик и предсказывает его поведение, анализируя его присутствие в социальных сетях. На основе метаданных, таких как пол, возраст, место жительства, местонахождение, продолжительность работы на одном месте, образование и т.д., PwC полагает, что социальные сети могут предоставить вплоть до трех сотен метрик, что гораздо больше стандартного набора, охватывающего на порядок меньше параметров. Анализ выгруженных характеристик позволяет оценить каждого индивида на соответствие заданным характеристикам, определяя ранг соответствия, указывающий на степень доверия к индивиду и внимания к его действиям.

В последние 4-5 лет скоринг набирает популярность и в России. В качестве примера можно привести Национальное бюро кредитных историй, нацеленное на проверку аккаунтов заёмщиков в социальных сетях. Этот и схожие сервисы используют технологическое ядро, разработанное компанией Double Data, основанное на использовании социальных сетей, объединяя информацию, собранную в таких источниках в единый интерфейс. В рамках реализации проекта Бюро кредитных историй осуществит предоставление технической платформы, сервиса и операционную поддержку. Необходимые данные при этом поступают в рамках уже внедренной ранее системы ИТ-инфраструктуры НКБИ, что позволяет избежать издержек клиентов НКБИ, связанных с внедрением и интеграцией. Всё это позволяет начать использовать внедрённую систему непосредственно вслед за подключением к сервису.

Таким образом, выполненное в данной части работы обобщение возможностей ресурсов цифровой экономики красноречиво свидетельствует о том, что большие данные могут быть эффективно задействованы в решении широкого спектра задач, простирающегося от индивидуализированных оценок отдельных служащих на основе генерируемого ими контента до комплексной оценки общественного мнения по поводу восприятия результатов деятельности отдельного должностного лица или органа государственной власти.

## **5 Методический подход к идентификации наиболее перспективных кандидатов на прохождение государственной гражданской службы из числа молодежи на основе методов обработки структурированных и неструктурированных данных**

### **Возможности реализации поисковых исследований с использованием анализа социальных сетей**

С переходом к новому технологическому укладу возрастает роль цифровой социологии, положений Индустрии 4.0. Среди новых, нерешенных проблем современной науки – проблемы инновационного развития социально-экономических систем, которые тесно связаны с проблемами динамической неуравновешенности и псевдостабильности систем и управления ими. Термин «цифровая социология» пока не получил широкого распространения и появляется только в научном обороте. Сегодня это направление имеет теоретические основы, подкрепленные теориями постиндустриализма, информационного общества, цифровизации и др. Цифровая социология связана с изучением социальной среды, которая представлена сообществом акторов, связанных общими интересами или же имеющих другие причины для взаимодействия. Как объект научного поиска она рассматривается через социальную структуру, состоящую из группы узлов, представленных социальными объектами и взаимосвязей между ними и технически представляя собой интерактивный многопользовательский веб-узел, контент которого может меняться участниками сети. Цифровая среда разворачивается в социальных медиа, представленных различными источниками.

Как правило, специального подхода требуют слабоструктурированные данные, так как интерпретация их поступающего потока невозможна без применения программного обеспечения, которое может использовать заданный язык описания таких данных. Использование полуструктурированных данных положительно отличается тем, что в их составе содержатся не только непосредственно данные, но и метаданные, содержащие информацию о связи между данными, способах ее формирования. Для обработки полуструктурированных данных используются соответствующие программные продукты, крайне трудоемкие в разработке.

Одной из сложных задач является обработка неструктурированных данных. В такой ситуации зачастую возникает необходимость применения ручной обработки данных, анализа и выборочной их проверки. Лишь проработка этого этапа делает возможным их представление в необходимом виде – но и то с применением специализированного ПО. В рамках этого этапа необходим контроль типов данных, их

достоверности, проверка и синхронизация систем измерения, применяемых в модели. При сборе данных также необходимо провести их систематизацию и введение метаданных. При многообразии источников неструктурированной информации зачастую возникает необходимость в управлении сбором, поиску баланса в объемах информации из разных источников.

Экспоненциальный рост объема информации внутри социальных сетей и масштаб их повсеместного проникновения в частную жизнь, бизнес и управление обеспечил возможность накопления значительного массива социальных данных о поведении индивидов. Ценность этого массива данных в возможности его глубинного анализа современными методами. Сегодня большое количество людей общается в социальных сетях ежедневно, обмениваясь вербальным, звуковым и видеоконтентом, обсуждая все возможные информационные поводы и проблемы. Передача сообщений от одного пользователя к другому порождает информационные каскады в интернет-пространстве.

С аналитической точки зрения представляет интерес то, как изменяется информационный фон и генерируемые отдельными пользователями сведения применительно к различным временным отрезкам в отношении какого-либо события: задолго до него, непосредственно перед событием, сразу после и задолго после него. Причем в качестве исследуемого информационного повода могут выступать значимые процессы в любых сферах жизнедеятельности. Все наборы данных предполагают возможность моделирования поведения индивидов посредством построения многослойных сетей межличностной коммуникации, на каждом слое которых могут быть описаны определенные виды социальных взаимодействий: ответ, критика, одобрение, эмоциональная окраска, ретрансляция сообщения. Благодаря многослойному представлению создаются возможности продемонстрировать, что различным типам взаимодействий характерна принадлежность к сетям, обладающим существенными различиями в их статистических характеристиках, таких как нормальность распределения базовой структуры или степень кластеризации. Создаваемые таким способом модели описания онлайн коммуникации не предполагают возможности цензурирования и фильтрации информации, а значит благодаря многослойному представлению системы обеспечивается возможность учета различных процессов, генерируемых разными типами взаимодействия. Также необходимо отметить, что сами сети характеризуются статистическими закономерностями по отношению к различным видам информационных поводов, равно как и благодаря исследованию наблюдаемых нетривиальных

топологических закономерностей может быть обнаружена специфика протекания социальных и экономических процессов через анализ рефлексии индивидов.

### **Типовые процессы и анализ возможностей сбора массива больших данных для поисковых исследований кадрового состава государственной службы**

Социальные медиа, связанные с цифровой средой, характеризуются принципиальным отличием. В отличие от традиционных средств массовой информации они не только являются эффективными способами охвата большой аудитории, но и обеспечивают взаимодействие с аудиторией, при котором информация может быть легко персонализирована, а также обеспечено быстрое реагирование в реальном времени на аудиторию. Социальные сети основаны на взаимодействии. Они позволяют осуществлять личное общение, персонализацию вещательных сообщений, его можно быстро обновлять, поддерживая население в курсе быстро меняющихся обстоятельств или ситуации. Таким образом, что традиционные медиа предполагают такой формат общения как «один ко многим», то социальные медиа – «многие ко многим». Эти преимущества позволили сформировать популярный коммуникационный механизм, который получает все большее распространение в органах государственных власти, службах чрезвычайного реагирования и пр. Использование цифровой среды для социально-экономических процессов позволяет использовать преимущества современных технологий и инструментария в государственном управлении, а также получать информацию об общественном мнении в отношении управления.

Для понимания того, как выстраивается динамика взаимодействия пользователей в рамках каждого отдельного события необходимо реконструировать сетевые структуры, соединяющие акторов через посты, ответы, упоминания, в которых они выступали или объектом или субъектом. В различной литературе построение сети, основанной на данных Твиттера как правило предполагает визуализацию отношений подписчик-подписчик, что, однако, лишь фиксирует заявленные отношения, но не позволяет адекватно выявить реальное взаимодействие между акторами. На деле пользователи также потребляют контент сотен аккаунтов, фигурирующих в ленте новостей вне зависимости от наличия реального взаимодействия. Отражение социальной структуры, которая генерируется как результат этих взаимодействий, требует построения сети, базирующейся на обменах между акторами, выводимыми из созданных ими постов.

Типы взаимодействия определяют возникновение основных задач, решение которых в рамках системы управления кадровым потенциалом может обеспечить получение требуемого результата. В частности, большой интерес представляет

сканирование социальных сетей и сбора данных из них разного типа. Собранные данные структурируются в виде графа с целью анализа их структурных свойств, так как свойства графов могут быть надежными индикаторами поведения человека. Например, несколько исследований показывают, что распределение степеней узлов следует степенному закону, как в реальных, так и в социальных сетях. Это указывает на тот факт, что большинство участников социальных сетей часто неактивны и лишь немногие ключевые пользователи генерируют большую часть данных и трафика. В этой связи возникает три ключевых задачи, а именно:

1) обнаружение сходства узлов, т.е. задача оценки степени сходства двух пользователей сети,

2) идентификация сообщества, т.е. задача нахождения групп пользователей (называемых сообществами), которые часто взаимодействуют друг с другом и редко находятся вне их сообщества,

3) задача выявления пользователей, способных обеспечить присоединение других пользователей к коммуникации (мероприятию или обсуждению).

С точки зрения получаемого результата исходя из вида извлекаемых сигналов, аналитические операции, применяемые в системах информационной поддержки аппарата управления, можно классифицировать и выделить настроения, эмоции, темы дискуссии, характер взаимодействия и вовлеченности.

Область применения анализа настроений – оценка общественного мнения применительно к заданной общественно-экономической или политической проблеме. Пользователи социальных сетей в значительной степени свободны в выражении своего мнения и в подкреплении его эмоциями, что позволяет получить дополнительные сведения о качественных характеристиках исследуемого процесса или явления. Существующие сегодня технические решения разнятся, поскольку разработчики практикуют различные подходы к выявлению и оценке эмоциональной окраски сообщений: различия могут быть в наборе функций, алгоритмах семантического анализа, основанных на машинном обучении. Важным фактором, усложняющим или упрощающим анализ (в зависимости от используемой технологии) является тот факт, что пользователи по-разному выражают свои эмоции: кто-то использует эмодзи, пиктограммы и мемы, другие – обценную лексику, третьи – хэштеги и т.д.

**Алгоритм сетевого анализа с целью идентификации наиболее перспективных кандидатов на основе методов обработки структурированных и неструктурированных данных**

На первом исследовательском этапе с целью выявления лидеров общественного мнения, изучения архитектуры связей между ними и принятия управленческих решений о необходимости корректирующего воздействия или отсутствия таковой следует выявить список ключевых слов или словосочетаний, способных стать маркерами дальнейшего поиска и очерчивающих каркас исследуемой проблематики.

Для оценки привлекательности государственной гражданской службы как карьерной траектории экспертным путем формируется набор из ключевых словосочетаний, предположительно характеризующих восприятие государственной гражданской службы. Таким образом, в ходе исследования собирается массив данных, представленный различными акторами, которые упоминали одно из ключевых слов или их словоформ. Дальнейший контент-анализ выборки покажет целесообразность проведения ее цензурирования, посредством удаления сообщений, содержащих имена собственные и нарицательные. После фильтрации реализуется следующий исследовательский алгоритм:

- Сбор данных из социальных сетей по списку ключевых слов и словосочетаний.
- Формирование массива на основе загрузки базы данных в программный продукт.
- Построение сетей и выявление акторов, в том числе ключевых.
- Определение «центров влияния»: анализ метрик сети – силы связей и центральности.
- Визуализация структуры данных, архитектуры социальных связей ключевых акторов с применением инфографики.
- Построение субграфов отдельных акторов.
- Поиск эффективных каналов продвижения информации, кластеров внутри сети.

По итогам работы подобного алгоритма могут формироваться соответствующие отчётные формы и средства визуализации результатов, равно как и адаптация информационных наборов в целях последующего анализа системами статистической обработки.

Освоенные и перспективные направления использования метода предполагают определение агентов влияния в социальных сетях (в социальных системах – лидеров общественного мнения), анализ эффективности каналов распространения информации, – оперативный мониторинг общественного мнения, оценку транзакций и иных взаимодействий между различными акторами, классификацию и кластеризацию объектов,

моделирование поведения акторов и построение системы поиска наиболее подходящих с точки зрения "модельных параметров" акторов (система поиска талантов).

## 6 Алгоритм оценки и повышения привлекательности государственной гражданской службы на основе массивов больших данных и сетевого анализа

На первом исследовательском этапе с целью выявления лидеров общественного мнения, изучения архитектуры связей между ними и принятия управленческих решений о необходимости корректирующего воздействия или отсутствия таковой следует выявить список ключевых слов или словосочетаний, способных стать маркерами дальнейшего поиска и очерчивающих каркас исследуемой проблематики.

Для оценки образа государственной службы в представлении российской молодежи был сформирован набор из 30 слов и словосочетаний (фраз), предположительно характеризующих исследуемый феномен. Формирование набора фраз было выполнено посредством контент-анализа частотности поисковых запросов<sup>5</sup> следующих ключевых фраз и их словоформ: «государственная служба», «госслужба», «работа на госслужбе», «госслужащие». Исходный массив фраз включал более ста различных сочетаний, наиболее характерные из которых представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Количество упоминаний ключевых фраз по соответствующим поисковым запросам в Яндекс, выборочно

Ключевые фразы	Запросов в месяц	Ключевые фразы	Запросов в месяц
госслужба	240055	госслужба резерв кадров	701
госслужба вакансии	55250	портал госслужбы +и управленческих кадров	701
госслужба Москва	6664	работаю +в госслужбе	664
госслужба РФ	6159	кадровый резерв госслужбы	642
госслужба вакансии Москва	4802	вакантные должности госслужба	618
поступление +на госслужбу	4348	госслужба без опыта	580
госслужба вакансии официальный	4238	госслужба прием +на работу	532
сайт госслужбы вакансии	4236	хочу уволиться +с госслужбы	6
Госслужба увольняюсь	316	почему увольняются +с госслужбы	5

Можно сделать вывод, что определенный уровень заинтересованности населения в работе на государственной службе существует, причем он отмечается во многих регионах: по аналогии с запросом «госслужба Москва» или «работа +в Москве госслужба» не менее редкими являются запросы с упоминанием других городов. Примечательным является и тот факт, что в статистике Яндекса «госслужба» не упоминается в негативных коннотациях.

Принципиальным решением было не включать в список ключевых фраз словосочетания со словами «правительство», «власть», «министерство» и т.д. в связи с

<sup>5</sup> По данным wordstat.yandex.ru



очевидным разрастанием дерева смыслов и необходимостью интеллектуальной обработки массива упоминаний, т.к. весьма незначительный процент поисковых запросов содержит упоминание этих органов власти вне контекста текущих событий и новостей. Также о необходимости фильтрации сообщений свидетельствует значительное количество постов, в которых «государственная служба» упомянута в контексте наименования органа власти: «государственная противопожарная служба», «государственная служба занятости» и т.д. Второй немаловажной задачей стало отсеивание постов, содержащих обценную лексику, значительный процент которых содержал критику отдельно взятых должностных лиц в связке с фразами «госслужащий», «чиновник», «государственный служащий».

На втором этапе была выполнена загрузка всех сообщений в сервисе микроблогов Twitter, содержащих какие-либо ключевые фразы из сформированного списка, за период с 01 июня по 01 сентября 2020 года. Исследовался русскоязычный сегмент интернета, цензурирование постов проводилось по географической принадлежности (исключались посты авторов не из России). Отсев по возрасту, в тех случаях, где возраст пользователя указан, не производился: предполагается, что инициатором дискуссии может быть и представитель старшей возрастной группы, который транслирует свою точку зрения широкой аудитории, а молодежь уже реагирует на эту точку зрения одним из следующих способов:

- размещает сообщение на своей странице («ретвитит»), т.е. распространяет дальше по своей сети контактов;
- выражает эмоциональную окраску, т.е. «лайкает»;
- анализирует и выражает осмысленное отношение, т.е. критически соглашается или не соглашается с автором сообщения.

Следовательно, первоисточником и дальнейшим объектом регулирующего воздействия с целью воспроизводства кадрового потенциала государственной гражданской службы предположительно должны стать «источники» общественного мнения и ключевые акторы, обеспечившие его распространение.

В ходе исследования был собран массив данных, представленный различными акторами, которые упоминали одну из 30 ключевых фраз. После фильтрации осталось 1447 постов и реакций на них.

Выполненная визуализация сети взаимодействий акторов, построенной по ключевому слову «госслужба» (рисунок 2), насчитывает в общей сложности более 2000 граней.

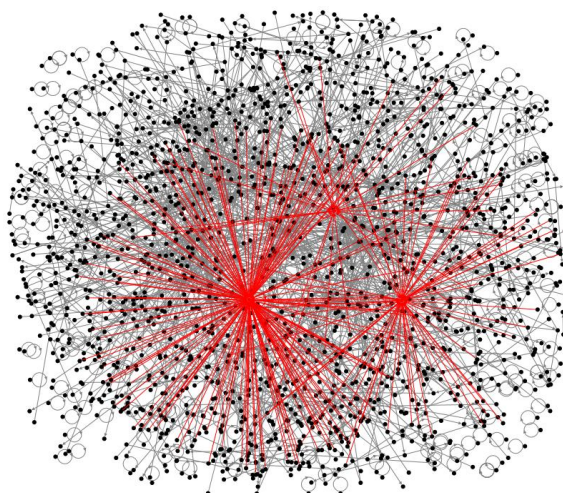


Рисунок 2 – Визуализация сети исходного массива данных в неструктурированном виде

Очевидно, что без структуризации посредством специализированных алгоритмов представленная сеть даёт ограниченные возможности для интерпретации ее связей и выделения более или менее однородных групп акторов. Так, на рисунке 3 становятся очевидными группировки акторов, формирующих некоторое подобие кластеров.

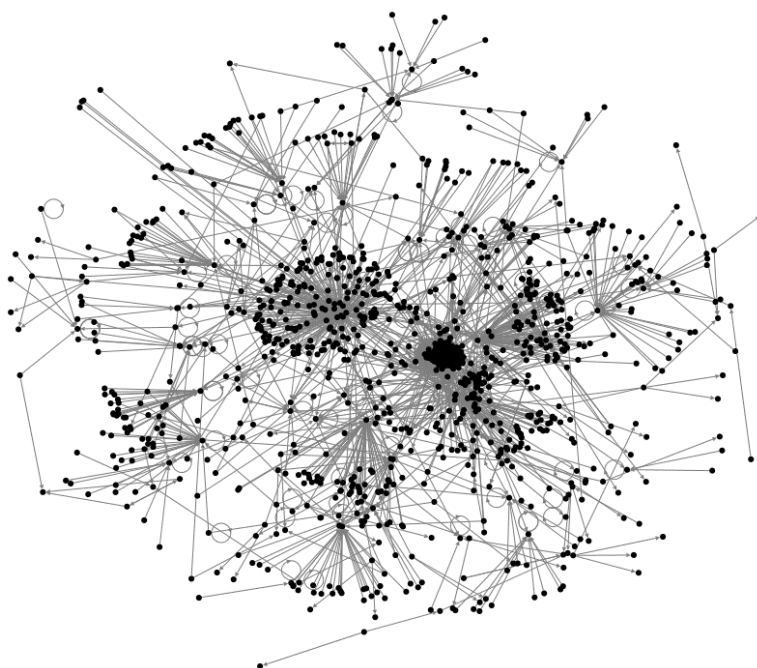


Рисунок 3 – Структурированная визуализация сети исходного массива данных

Применение алгоритмов кластеризации позволяет установить, что в исследуемом массиве выделяется более 20 кластеров, крупнейшие из которых представлены большим количеством акторов и связей между ними.

Плотность отдельных частей сети позволяет обеспечивать ускорение передачи информации заданной тональности благодаря внутригрупповым связям, в результате чего, например, происходит «навязывание» мнения одного актора всей совокупности акторов,

чья идентичность с данной группой не подлежит сомнению. Наиболее представительными являются кластеры, расположенные в центре рисунка 4.

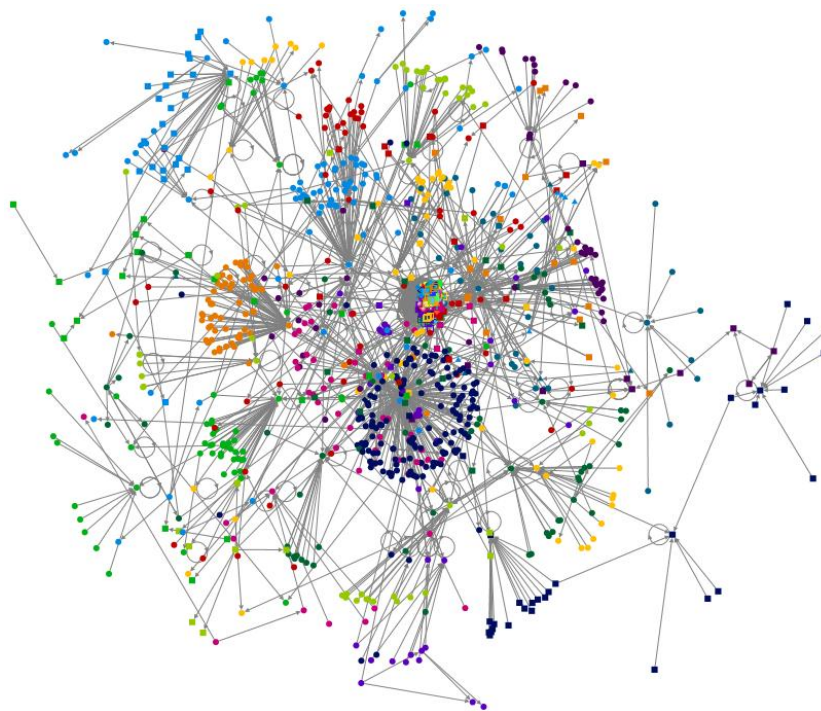


Рисунок 4 – Результаты кластеризации информационного поля

Следует отметить, что разделение акторов на кластеры не означает «уникальности» тематики их обсуждения. Тематический анализ кластеров позволяет выделить наиболее значимые области интереса акторов применительно к отдельным аспектам государственной службы:

- законодательство о государственной гражданской службе – 28 оригинальных сообщений;
- кадровый резерв государственной службы – 45 оригинальных сообщений;
- трудоустройство на государственную службу и прохождение службы – 36 оригинальных сообщений. Именно эти сообщения и реакции пользователей на них – дальнейшее распространение сообщения по своей подсети – формируют наиболее значительный информационный импульс в сформированной выборке данных за рассматриваемый период времени;
- упоминание государственной службы в иных контекстах – 144 оригинальных сообщения.

Полученная сеть может описать размер текущего информационного поля применительно к государственной службе, однако слабо отражает отношение молодежи к

данной проблематике. Она демонстрирует отношение к государственной службе как таковой, а не с точки зрения построения карьеры на государственной службе.

Для получения более представительных с точки зрения цели исследования результатов исходная выборка была отфильтрована: из общего массива были сохранены только сообщения, связанные с работой. Из массива в 1447 сообщений осталось 81 сообщение. Для выявления архитектуры связей была построена сеть акторов, разместивших соответствующие сообщения или на них отреагировавших («лайк», «коммент», «ретвит»).

Проведенный анализ выборки показывает отсутствие значимых «центров влияния», указывает на то, что информационное пространство дискретно и не демонстрирует признаков консолидации. Исследования, проведенные ранее по иной проблематике, позволяют утверждать, что подобная архитектура наблюдается в слабо или неэффективно управляемых информационных системах, в которых вектор политики заинтересованного субъекта четко не обозначен.

Выявленная структура информационного пространства не позволяет констатировать наличие признаков системно проводимой политики по формированию и продвижению образа государственной гражданской службы среди молодежи, поскольку в обозначенном сетевом дискурсе работа на государственной гражданской службе упоминается лишь в контексте проблем ее нормативно-правового регулирования и сложностей, связанных с работой в органах государственного управления. То есть кадровый потенциал государственной гражданской службы не является непосредственно предметом интереса или обсуждения, но выступает неким концептом, через призму которого акторы высказывают свое отношение к работе в целом, будь то позитивное или негативное.

## **7 Рекомендации по привлечению молодежи с целью воспроизводства кадрового потенциала и повышению привлекательности государственной гражданской службы**

Кадровый потенциал государственной службы определяется как совокупность наличных и резервных трудовых ресурсов, способных решать текущие и перспективные задачи государственной службы с учетом новых условий функционирования, вызовов и угроз. Под воспроизводством кадрового потенциала понимается создание условий для непрерывного обеспечения государственной службы кадрами актуальной и опережающей квалификации, посредством организации мер профессионального развития (внутреннее воспроизводство) и импорта профессионалов из других сфер (внешнее воспроизводство).

Современный вектор динамичного развития кадрового потенциала государственной службы поворачивается в сторону большей гибкости и адаптации современных управленческих практик, требующих от государственных служащих наличия ряда специфических компетенций. При этом встает вопрос: развивать эти компетенции у имеющихся служащих, преодолевая сопротивление изменениям, или привлекать носителей компетенций – молодежь, чьи таланты позволят обеспечить синергетический эффект обновления государственной гражданской службы.

Существующий порядок воспроизводства кадрового потенциала государственной службы складывался десятилетиями. Востребованные кадры поступали на государственную службу из двух укрупненных источников: выпускники вузов без опыта работы либо сложившиеся профессионалы с опытом работы, в том числе в иных ветвях власти. Наиболее распространенным вектором развития карьеры государственного служащего было планомерное продвижение по службе, тесно связанное со стажем работы на государственной службе, поддерживаемое текучестью и ротацией кадрового состава, а также расширением штата госслужащих по мере роста числа задач и их усложнения. Очевидной была и в некоторых случаях остается оторванность карьерного роста от объективно существующих компетенций и квалификации отдельного служащего, что к настоящему времени выросло в значимый фактор утраты конкурентоспособности сектором государственного управления на рынке труда: отсутствие возможности быстрого карьерного роста демотивирует, тогда как быстрый рост молодого сотрудника в немолодом коллективе может стимулировать неконструктивное поведение и закреплять неэффективные управленческие практики.

Ценность выслуги лет как фактора карьерного продвижения еще предстоит пересмотреть, однако уже сегодня становится очевидной потребность в перестроении

практик и подходов к планированию карьеры государственных служащих, в особенности молодых, которые в силу особенностей рынка труда еще мобильны между секторами, тогда как представители более старших возрастных групп, за исключением руководящего состава, не востребованы за пределами сферы государственного и муниципального управления ввиду специфики имеющихся у них компетенций.

Проведенный анализ позволил установить, что представления молодежи о государственной гражданской службе с реальностью в большинстве своём не совпали. Так, не соответствующими представлениям стали такие проявления как отсутствие координации и синхронности в работе разных ведомств и системы в целом, излишняя бюрократизированность, низкая степень внедрения технологических новаций, некомфортные и неконкурентные условия труда. Соответствующей ожиданиям оказалась только стабильность места работы и заработной платы (таблица 3).

Таблица 3 – Ожидания молодежи от государственной гражданской службы

Ожидания от государственной службы	Соответствует ожиданиям	
	Да	Нет
Общественно полезная, ответственная деятельность, имеющая широкий спектр интересных направлений		■
Обеспечивает стабильное трудоустройство	■	
Обеспечивает стабильную заработную плату	■	
Обеспечивает высокую заработную плату		■
Обеспечивает возможности карьерного роста		■
Аналитический характер и работа с большим объемом информации, документами		■

В плоскости широкого общественного мнения неудовлетворённость государственной службой и нежелание связывать свою судьбу с ней в дальнейшем выражаются в преобладании нейтрального дискурса, который на фоне немногочисленных положительных высказываний оказывается в тени негативных коннотаций, обеспечивая тем самым дополнительный вклад в формирование негативного восприятия государственной службы молодежью. Данное обстоятельство подчеркивает необходимость проведения систематического мониторинга информационного поля по разработанному в данном исследовании алгоритму с целью выявления реперных точек для наиболее эффективного воздействия на общественное мнение.

Сопоставление ожидаемых от работы условий с условиями на госслужбе показало, что возможность карьерного роста молодые сотрудники органов госуправления оценили как затруднительную, что связано с отсутствием вакантных вышестоящих должностей. Возможность самореализации сотрудники органов госуправления оценивают невысоко, в немалой степени в связи с политикой руководства, заинтересованной в «покладистых»

подчиненных, не высказывающих собственного мнения и возражений. Выпускники, которые не работают на госслужбе, большей частью считают, что возможность самореализации есть, хотя это может потребовать много времени и достижения позиции руководящей должности. Сетевой дискурс менее благосклонен в государственной службе. Транслируемые позитивные сигналы изображают государственную службу как призвание, подчеркивая потенциальную невозможность получения сравнительно более высоких доходов. Распространенным является посыл, согласно которому государственная служба рассматривается в качестве альтернативы безработице для обладателей невостребованных профессий. В таблице 4 обобщены условия, при которых успешные выпускники вузов, трудоустроенные в настоящее время в других сферах, были бы готовы работать в органах ГМУ, а также мотивы оставить госслужбу.

Таблица 4 – Мотивы молодежи поступить на государственную службу или оставить ее

Содержание мотива	Уйти	Поступить
Творческий характер деятельности		■
Смена «старого», неадекватно оценивающего общественные изменения, контингента госслужащих		■
Достойная заработная плата		■
Гибкий график, удобное местоположение		■
Возможности карьерного роста		■
Излишняя бюрократизированность	■	
Низкая степень внедрения технологических новаций	■	
Некомфортные и неконкурентные условия труда	■	
Многозадачность и наличие срочных поручений по причине неупорядоченности работы	■	
Отсутствие роста заработной платы	■	
Ограничения по коммуникациям, в частности, в социальных сетях	■	

Подавляющее число респондентов проявило интерес к удаленной занятости как более оптимальному формату с точки зрения повышения эффективности межведомственного взаимодействия, уменьшения необходимости для граждан посещать органы власти. В области цифровых технологий молодежь привлекают любые проекты, в частности, создание «электронного паспорта» гражданина.

Недостаток освещения содержания работы на государственной гражданской службе также сказывается на формировании предпочтений, причем действие данного фактора можно назвать двунаправленным: с одной стороны имеет место излишняя

идеализация государственной службы, затмевающая высокую степень регламентированности всех действий и формирующая излишне благоприятное мнение; с другой стороны недостаток информации, подкрепляемый транслируемыми негативными практиками, способствует формированию негативного имиджа государственной службы и людей, работающих в сфере государственного администрирования. Опыт частного сектора свидетельствует о ценности стажировок и практик студентов с точки зрения поиска талантов и их найма, особенно в сферах деятельности, являющихся новыми для государственной службы или требующих наличия специфических компетенций. Статистика негосударственного сектора свидетельствует, что молодые специалисты, поступившие на службу по завершению стажировки, демонстрируют более высокий уровень лояльности и работают в организации дольше, нежели работники, нанятые напрямую.

Чтобы система государственного управления с характерным для нее отставанием по величине и динамике оплаты труда была привлекательна для молодых людей, начинающих или продолжающих карьерное развитие, удерживать наиболее перспективных специалистов, она должна предлагать некоторые очевидные и значимые преимущества. Основные выгоды от работы в сфере государственного и муниципального управления могут быть разделены на финансовые и нефинансовые, а также на те, которые используются в течение всей государственной службы, и те, которые связаны только с прекращением государственной службы. В числе таких преимуществ – продолжительность рабочей недели, возможность гибкого графика работы, продолжительность оплачиваемого отпуска, возможность длительного отпуска с сохранением рабочего места, величина выходного пособия и другие льготы.

Можно заключить, что роль молодежи в воспроизводстве кадрового потенциала государственной гражданской службы трудно переоценить. Наряду с достижениями технологий сбора и анализа больших данных в Российской Федерации целесообразно исследовать зарубежный опыт и внедрять наиболее успешные мероприятия с учетом специфики регионов или федеральных органов исполнительной власти. Немаловажным фактором будет являться и межрегиональная мобильность молодых профессионалов, успех которой будет во многом зависеть от сокращения диспропорций в уровне социально-экономического развития российских регионов.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненный анализ карьерных предпочтений молодежи позволил установить, что государственная служба занимает высокие места в рейтинге популярности видов экономической деятельности с позиции развития карьеры. В подавляющем большинстве у молодых людей были положительные представления о госслужбе при поступлении в вуз и в процессе обучения. Эти представления сводились к тому, что госслужба – общественно полезная, ответственная деятельность, имеющая широкий спектр интересных направлений; она престижна, обеспечивает стабильное трудоустройство и стабильную (высокую) заработную плату, возможности карьерного роста. Как показал проведенный опрос, возможность карьерного роста молодые сотрудники органов госуправления в большей степени оценили как затруднительную, что связано с отсутствием вакантных вышестоящих должностей. При этом выпускники, не работавшие на госслужбе, большей частью считают, что такая возможность есть.

Разработанный методический подход к идентификации наиболее перспективных кандидатов на прохождение государственной гражданской службы из числа молодежи на основе методов обработки структурированных и неструктурированных данных опирается на исследование массивов больших данных и анализ социальных сетей, способствующий выявлению неявных зависимостей и лидеров мнения, идентификация которых позволит осуществлять более эффективную коммуникацию государственной службы с молодежью при планировании кадровой политики.

По ключевым словам, можно выделить сети акторов, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям и интересам госслужбы. В частности, с помощью данного алгоритма можно выявлять агентов влияния, которые будут продвигать государственную службу среди тех профессионалов, которые не рассматривают госслужбу в качестве вектора карьерного развития, а также идентифицировать молодых специалистов, способных привнести максимальный синергетический эффект в кадровый потенциал государственной службы. Для обеспечения практической возможности решения такой задачи обоснована целесообразность применения анализа социальных сетей, который основывается на извлечении из социальных медиа массива сфокусированных данных с последующей их обработкой статистическим инструментарием. Предметом такого анализа является оценка частотных характеристик упоминаемости различных ключевых фраз, формирующих семантическое ядро, оценка эмоциональной окраски сообщений длины информационного каскада и продолжительности периода реагирования членов эго-сети на соответствующее

сообщение. Результатом такого анализа станет перечень ключевых акторов, формирующих общественное мнение по интересующему вопросу, а также каналы наиболее быстрого его распространения с максимальным охватом.

Разработанный в ходе исследования алгоритм оценки и повышения привлекательности государственной гражданской службы на основе массивов больших данных и сетевого анализа был апробирован с целью качественной характеристики текущей ситуации и верификации ряда гипотез, обозначенных при проектировании исследования, при обсуждении промежуточных его результатов, равно как и для проверки заявлений респондентов, высказанных в ходе глубинных интервью.

Для получения более представительных с точки зрения цели исследования результатов исходная выборка была отфильтрована: из общего массива были сохранены только сообщения, связанные с имиджем государственной службы и работой в сфере государственного управления. Было установлено, что наиболее выразительные кластеры сформированы вокруг сообщений, общий мотив которых – относительная неконкурентоспособность государственной службы на рынке труда. Был получен вывод, что в сетевом дискурсе нет признаков системно проводимой политики по формированию и продвижению позитивного образа государственной гражданской службы среди молодежи, тогда как преобладающему в данном сегменте негативному дискурсу никто не противопоставит.

Сформулированные по результатам исследования рекомендации по привлечению молодежи с целью воспроизводства кадрового потенциала и повышению привлекательности государственной гражданской службы основываются на обобщении отечественного и зарубежного опыта. Результаты проведенного опроса в целом подтверждаются и зарубежными исследованиями. При этом страны проводят различную политику в отношении привлечения молодежи на государственную службу: в немногих странах это является самостоятельной целью, тогда как в большинстве – средством решения иных социально-экономических проблем.

Чтобы система государственного управления с характерным для нее отставанием по величине и динамике оплаты труда была привлекательна для молодых людей, начинающих или продолжающих карьерное развитие, удерживать наиболее перспективных специалистов (в основном для того, чтобы удерживать колебания численности государственных служащих на низком уровне и удерживать сотрудников с так называемой институциональной памятью), она должна предлагать некоторые очевидные и значимые преимущества.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Тесленко А. Н. Молодежь как фактор устойчивого развития // СОЦИС. 2007. № 3. С. 272-285.
2. Волкова Н.В., Хамидулина А.М. Государство в поисках молодежи // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 5-1. С. 90-93.
3. Зырянова А.И., Никифорова Л.Е. Сущность понятий "молодежь" и "молодежная политика" в контексте теории публичного управления // Идеи и идеалы. 2017. Т. 2. № 4 (34). С. 43-55.
4. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/50/81 от 13.03.1996 г. «Всемирная программа действий, касающаяся молодежи, до 2000 года и на последующий период». – [Электронный ресурс]. URL: <https://undocs.org/pdf?symbol=ru/A/RES/50/81>
5. Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/62/126 от 05.02.2007 г. «Политика и программы, касающиеся молодежи: молодежь в мировой экономике – содействие расширению участия молодежи в социально-экономическом развитии». – [Электронный ресурс]. URL: <https://undocs.org/ru/A/RES/62/126>
6. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года").
7. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р "О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г."
8. Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов / Президент Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/14907>
9. Стратегия развития молодежи Российской Федерации на период до 2025 года. Проект / Росмолодежь, 2014. – [Электронный ресурс]. URL: <https://fadm.gov.ru/mediafiles/documents/document/98/ae/98aeadb5-7771-4e5b-a8ee-6e732c5d5e84.pdf>
10. Численность государственных гражданских служащих в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации на 10 тысяч человек постоянного населения / ЕМИСС. – [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/44088>
11. Численность постоянного населения в среднем за год / ЕМИСС. – [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/indicator/31556>

12. Ахметова Я.М., Мухаметзянова Л.К. Факторы влияния на выбор профессии у старшеклассников (на примере Республики Татарстан) // Теория и практика общественного развития. 2014. № 19. С. 28-30.

13. Селькова Р.А. Мотивация поступления молодых специалистов на государственную гражданскую службу (на примере Республики Коми) // Вестник КРАГСИУ. Серия «Теория и практика управления». 2015. № 15 (20). С 162-167.

14. Чарина А.М. Управление мотивацией в системе государственной службы // Вопросы управления. 2019. №2. С. 243-253.