

Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2025. № 4 (85). С. 167–174.
THE CASPIAN REGION: Politics, Economics, Culture. 2025. Vol. 4 (85). P. 167–174.

Научная статья
УДК 316.477
doi: 10.54398/1818-510X.2025.85.4.015

**МОТИВАЦИЯ МОЛОДЕЖИ К ВЫБОРУ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ
(НА ПРИМЕРЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ)**

Гикал Григорий Вячеславович

Алтайский государственный университет, г. Барнаул, Россия
RivaXC@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0886-2631>

Аннотация. В условиях снижения доверия молодежи к институтам власти, ее дистанцирования от политики особенно остро встает вопрос о привлечении молодых специалистов в органы местного самоуправления. Молодежь, обладая высоким инновационным потенциалом и адаптивностью, может сыграть значимую роль в модернизации муниципального управления. Цель исследования заключается в выявлении и анализе мотивационных установок молодежи при выборе муниципальной службы в качестве профессиональной карьеры. Эмпирическую базу работы составили результаты социологического опроса студентов Алтайского государственного университета, обучающихся по направлениям «Политология», «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление» и «Экономика» ($n = 212$). Результаты исследования показали, что, хотя интерес к муниципальной службе у молодежи сохраняется, он уступает предпочтению государственной службы. Основными мотивационными стимулами выступают материальные потребности, стремление к самостоятельности, а также возможность совмещения работы с обучением. Среди факторов, снижающих привлекательность муниципальной службы, названы низкий уровень заработной платы, слабая социальная поддержка. Молодежь обозначила востребованность программ наставничества и гибкости графика. Исследование подчеркивает важность институциональной адаптации муниципальных органов власти к образовательным и карьерным ожиданиям молодежи.

Ключевые слова: молодежь, мотивация, мотивационные установки, органы местного самоуправления, муниципальное управление, муниципальная служба, молодежная политика, кадровая политика, трудоустройство, кадровый резерв

Для цитирования: Гикал Г. В. Мотивация молодежи к выбору муниципальной службы (на примере Алтайского края) // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2025. № 4 (85). С. 167–174. <https://doi.org/10.54398/1818-510X.2025.85.4.015>.



Это произведение публикуется по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0 Всемирная.

**THE MOTIVATION OF YOUTH TO CHOOSE MUNICIPAL SERVICE
(CASE STUDY OF THE ALTAI KRAI)**

Grigory V. Gikal

Altai State University, Barnaul, Russia
RivaXC@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0886-2631>

Abstract. In the context of declining youth trust in public institutions and increasing political disengagement, the issue of attracting young professionals to local self-government bodies becomes particularly pressing. Young people, possessing high innovative potential and adaptability, can play a significant role in the modernization of municipal governance. The aim of this study is to identify and analyze the motivational factors influencing young people's choice of municipal service as a

professional career path. The empirical basis of the research comprises the results of a sociological survey conducted among students of Altai State University enrolled in the programs “Political Science”, “Law”, “Public and Municipal Administration” and “Economics” ($n = 212$). The findings indicate that although there is sustained interest in municipal service among young people, it is lower compared to their preference for employment in state government bodies. Key motivational drivers include material needs, the pursuit of independence, and the possibility of combining work with education. Factors reducing the attractiveness of municipal service include low wages and weak social support. Students emphasized the demand for mentorship programs and flexible working schedules. The study highlights the importance of institutional adaptation of municipal authorities to the educational and career expectations of the younger generation.

Keywords: youth, motivation, motivational attitudes, local self-government bodies, municipal administration, municipal service, youth policy, personnel policy, employment, personnel reserve

For citation: Gikal G. V. The Motivation of Youth to Choose Municipal Service (Case Study of the Altai Krai). *Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kultura* [The Caspian Region: Politics, Economics, Culture]. 2025, no. 4 (85), pp. 167–174. <https://doi.org/10.54398/1818-510X.2025.85.4.015> (In Russ.).



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Введение

Согласно последним доступным данным Росстата, в 2023 г. кадровый дефицит в России достиг 4,8 млн человек [5]. Данная ситуация оказывает значительное давление на рынок труда и особенно остро ощущается в органах местного самоуправления. Это приводит к усилению потребности в привлечении молодых специалистов на муниципальную службу. Молодежь, обладая высокой адаптивностью, инновационным мышлением, потенциально способна сыграть ключевую роль в трансформации органов власти на муниципальном уровне. Однако, как справедливо подчеркивают Т. В. Зайцева и Т. Г. Нежина, молодые специалисты чаще отдают предпочтение трудоустройству в коммерческом секторе, нежели в системе местного самоуправления [2, с. 161]. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование мотивации молодежи к поступлению на муниципальную службу.

Цель настоящего исследования – выявление и анализ мотивационных установок молодежи при выборе работы в органах местного самоуправления.

Анализ степени изученности проблемы свидетельствует о возрастающем интересе российских исследователей к вопросам формирования у молодых специалистов устойчивой мотивации к карьере в органах местного самоуправления. В работе Р. А. Абрамова, М. Н. Сурилова и А. И. Денисовой рассматривается восприятие карьеры и структурно-функциональные параметры мотивационных установок у молодежи, ориентированной на государственно-муниципальный сектор [1, с. 79]. В фокусе исследования Т. В. Зайцевой и Т. Г. Нежиной находятся механизмы привлечения молодых кадров на муниципальную службу, подчеркивается значимость разработки региональных программ адаптации и профессионального сопровождения молодых специалистов [2, с. 189]. М. Г. Масилова и В. Е. Лобов обращают внимание на то, что без системного подхода к формированию внутренней мотивации молодых специалистов невозможно обеспечить стабильное обновление и развитие кадрового потенциала на муниципальном уровне [4, с. 178].

В зарубежной литературе также прослеживается интерес к вопросам формирования мотивационных установок молодежи при ориентации на карьеру в системе муниципального управления. Прежде всего это работа Д. Кэмпбелла, в которой разработана и верифицирована международная методология измерения *public service motivation* (PSM), учитывающая интеркультурные различия и особенности восприятия публичной службы в разных странах [10, с. 93]. Также заслуживает внимания исследование П. Баллард, в котором изучаются аспекты гражданской активности

молодежи, включая стремление к самореализации и ориентацию на общественные ценности, что создает фундамент для понимания мотивации будущих муниципальных служащих [9, с. 439].

Эмпирическую основу исследования составили данные социологического опроса студентов бакалавриата, магистратуры и аспирантуры ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет», обучающихся по направлениям «Политология», «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление» и «Экономика». Опрос был проведён в 2025 г. методом анкетирования. Объём выборки составил 212 человек. Применялась несвязанная квотная выборка с контролем по полу, возрасту, курсу обучения и направлению подготовки. Все респонденты были проинформированы об участии в исследовании.

Основная часть

Теоретические основы исследования

В целях формирования целостной теоретической основы исследования представляется необходимым обратиться к раскрытию содержания терминов «молодежь», «мотивация» и «муниципальная служба» как ключевых элементов понятийного аппарата настоящей работы.

В научной литературе молодежь традиционно определяется как специфическая социально-демографическая группа, обладающая определенными возрастными рамками, а также характерными чертами социального поведения, обусловленного переходным положением между детством и взрослой жизнью. Согласно действующему законодательству Российской Федерации, а именно Федеральному закону от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», к категории молодежи относятся граждане в возрасте от 14 до 35 лет включительно [7]. Однако в прикладных исследованиях границы нередко варьируются в зависимости от целей анализа.

В рамках настоящего исследования под молодежью понимается совокупность субъектов в возрасте от 18 лет, обучающихся на различных уровнях получения высшего образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура). Благодаря высокой степени цифровой грамотности, мобильности, гибкости мышления и критическому отношению к устоявшимся практикам, молодые граждане вносят значимый вклад в формирование новых форм муниципального управления. Как отмечает С. В. Кочнев: «молодежь не только реагирует на происходящие социальные изменения, но и становится их активным субъектом, формируя собственные ценностные и поведенческие матрицы участия в управлении» [3, с. 89]. Таким образом, молодежь необходимо рассматривать как ключевой драйвер трансформации муниципального управления, оказывающий влияние на модернизацию и инновационные изменения.

В политологии и политической психологии проблема определения понятия мотивации продолжает оставаться дискуссионной, что обусловлено множественностью теоретических подходов к изучению данной категории. В контексте исследования представляется обоснованным использование в качестве базового рабочего определения дефиницию, предложенную Д. Аткинсом. Согласно ей, мотивация понимается как «внутреннее состояние, побуждающее индивида к действию ради достижения определённой цели и определяющее интенсивность, направление и устойчивость этого действия» [8, с. 335]. Исходя из данного определения, мотивация молодежи к трудоустройству в органы местного самоуправления может быть рассмотрена как комплекс внутренних побуждений, определяющих стремление молодых людей к профессиональной деятельности в данной сфере. Эти побуждения формируются под воздействием как индивидуальных, так и социокультурных факторов, включая ценностные ориентации, карьерные ожидания и восприятие социальной значимости работы в органах местного самоуправления.

В настоящей работе муниципальная служба рассматривается не только как специфическая форма профессиональной занятости, но и как институт, обладающий важным социально-политическим потенциалом. Согласно ч. 1 ст. 2 Федерального

закона от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», муниципальная служба представляет собой вид профессиональной деятельности граждан на постоянной основе в органах местного самоуправления, направленной на реализацию задач и функций местного значения [6]. Однако в политическом дискурсе она все чаще осмысливается шире – как звено в системе публичной власти, обеспечивающее практическую реализацию принципов демократии, близости власти к населению и вовлечения граждан в процессы управления. Муниципальная служба способна выступать эффективным инструментом политической социализации, формирования гражданской идентичности и включения молодежи в деятельность институтов власти на местах. Служба в органах местного самоуправления может рассматриваться молодыми специалистами не только как канал профессионального развития, но и как средство реализации общественно значимых инициатив, участия в решении локальных проблем и выстраивания доверия к власти.

Результаты и их обсуждение

С целью выявления общего представления молодежи о работе в сфере муниципального управления, в рамках социологического опроса был сформулирован вопрос: «В какой сфере Вы хотите работать после завершения обучения в университете?». Наибольшее количество респондентов (50,9 %) выразили намерение связать свою профессиональную деятельность с государственной службой, что может свидетельствовать о высокой степени привлекательности стабильной системы государственного управления. 20,8 % опрошенных обозначили приоритет в пользу муниципальной службы, что указывает на наличие определенного интереса к функционированию органов местного самоуправления, хотя и менее отчетливо проявляющегося по сравнению со сферой государственной службы. Кроме того, 13,2 % участников опроса заявили о стремлении реализоваться в политических партиях и общественных организациях. Относительно невысокий процент молодых людей (12,3 %) отдал предпочтение коммерческому сектору, тогда как лишь 2,8 % респондентов выбрали альтернативные направления профессиональной деятельности, не связанные напрямую с вышеперечисленными сферами.

В ходе исследования участникам опроса также предлагалось оценить степень престижности работы в органах местного самоуправления в Алтайском крае. Полученные данные позволяют говорить о наличии общей тенденции восприятия муниципальной службы как привлекательной сферы профессиональной занятости среди молодежи (рис. 1).

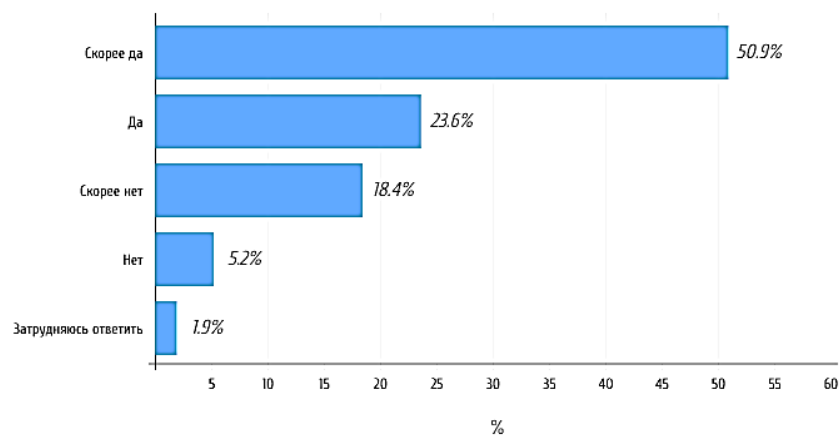


Рисунок 1. Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете, работа в органах местного самоуправления в Алтайском крае престижна или нет?», %

Необходимо отметить, что девушки оценивают престиж работы в органах местного самоуправления в Алтайском крае значительно выше, чем юноши. Так, вариант ответа «Да» выбрали 33,9 % девушек и лишь 13,2 % юношей, «Скорее да» – 50 % девушек и 51,8 % юношей. Оценки «Скорее нет» и «Нет» дали 7,55 и 6,6 % девушек соответственно, тогда как среди юношей этот показатель выше – 29,2 и 3,7 % соответственно.

Оценка престижности муниципальной службы зависит и от направления подготовки респондента. Наиболее критично настроены студенты направления «Юриспруденция», среди которых 60 % выбрали вариант «Скорее нет», а 5 % – «Нет». Более сбалансированные оценки продемонстрировали студенты направления «Политология», где «Скорее нет» отметили 39,3 %, при этом 32 % респондентов выбрали «Скорее да». Позитивное восприятие наблюдается у обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» (81 % – «Скорее да», 12,5 % – «Да») и «Экономика» (61,2 % – «Скорее да», 9,4 % – «Да»).

Среди наиболее значимых факторов, оказывающих мотивационное воздействие на профессиональный выбор молодежи в пользу органов местного самоуправления, респонденты отметили стабильный заработок (11 %) и стабильность самой работы (10,8 %), что свидетельствует о высокой роли материальной и институциональной защищенности при выборе будущего места занятости.

Немаловажную роль играют и ценностные мотивы: интерес к сфере управления (9,4 %), желание помогать людям (9,3 %), возможность оказывать влияние на жизнь своего города (9,1 %). Эти результаты подтверждают наличие у части молодежи установки на участие в решении общественно значимых задач через деятельность органов местного самоуправления.

Кроме того, респонденты указали на такие факторы, как наличие социальных гарантий (9,3 %), перспектива карьерного роста (9,1 %) и влияние авторитетных людей (8,7 %). Позитивный опыт прохождения учебной или производственной практики в органах местного самоуправления (8,6 %) также играет заметную роль, формируя позитивное представление о возможностях профессиональной реализации в данной сфере. При этом 8,6 % респондентов рассматривают муниципальную службу как вынужденную меру в условиях отсутствия альтернативных вариантов трудоустройства.

В свою очередь, выявление детерминантов, снижающих привлекательность муниципальной службы для молодых специалистов, позволило получить представление о существующих барьерах при выборе трудоустройства в данной сфере. Как видно на рисунке 2, наибольшее значение в мотивационной структуре молодежи отводится финансовому аспекту, что проявляется в критике уровня заработной платы и неудовлетворенности системой социальной поддержки. В этой связи показательно соотношение учебной и трудовой деятельности молодых людей: 35,9 % совмещают учебу с работой, в основном по причине необходимости денежных средств (84,3 %) или стремления к финансовой независимости от семьи (8,6 %). Для небольшой части респондентов совмещение работы и учебы связано с карьерными перспективами (3,5 %), самореализацией (2,5 %) или поиском нового опыта (1 %).

Помимо материальных ориентиров, внимание респондентов сосредоточено и на институциональных ограничениях. Недостаток карьерных перспектив и непривлекательность содержания труда свидетельствуют о восприятии муниципальной службы как среды с низкой динамикой профессионального роста, где доминируют рутинные, формализованные практики и наблюдаются элементы возрастной дискриминации. Это формирует у молодежи представление о невысокой возможности самореализации в рамках местного самоуправления, снижая общий уровень мотивации к поступлению на службу.

Важной демотивирующей группой факторов выступают барьеры, связанные с доступом к системе муниципального управления. Ощущение сложности трудоустройства, длительность конкурсных процедур, а также дефицит информации о специфике работы органов местного самоуправления создают дополнительные препятствия.

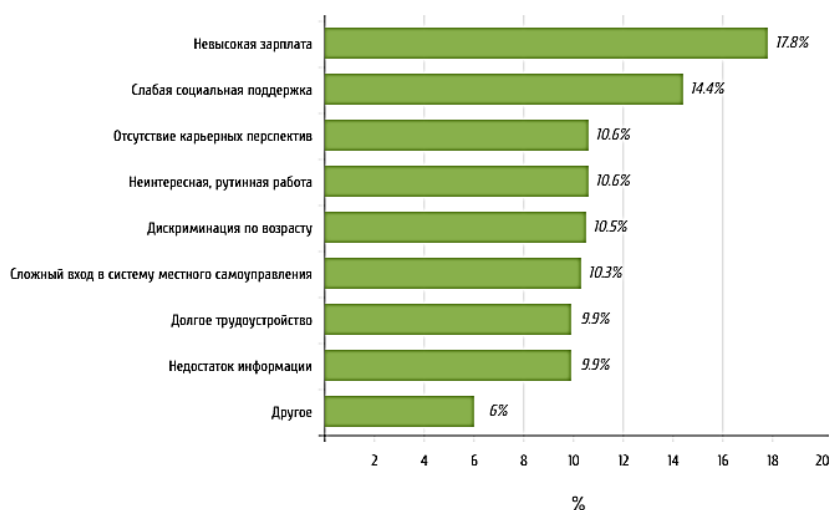


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос: «Какие факторы, на Ваш взгляд, снижают привлекательность муниципальной службы для молодых специалистов?», %

Степень обоснованности претензий со стороны студентов может быть оценена через характеристику их личного опыта взаимодействия с органами местного самоуправления. Более половины респондентов (61,8 %) имели данный опыт в формате личных обращений, участия в молодежных парламентах, стажировок или других видов участия. При этом подавляющее большинство из них (88,5 %) оценили такой опыт скорее положительно. Непосредственно практику в органах местного самоуправления проходили лишь 24,6 % опрошенных. Это позволяет предположить, что некоторые критические установки молодежи формируются в условиях ограниченного представления о содержании и возможностях муниципальной службы.

В рамках исследования респондентам также был задан вопрос: «Какие меры необходимы, чтобы повысить интерес молодых людей к работе в органах местного самоуправления?». Результаты распределения ответов представлены на рисунке 3.

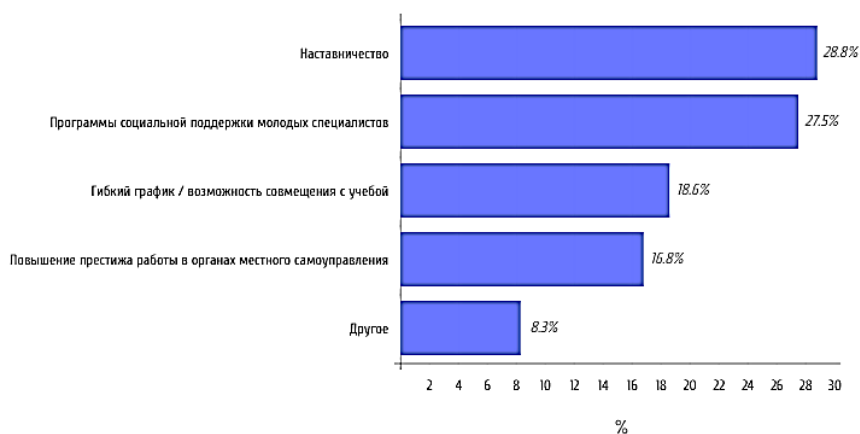


Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос: «Какие меры необходимы, чтобы повысить интерес молодых людей к работе в органах местного самоуправления?», %

Анализ вышеуказанных данных позволяет отметить, что молодые специалисты воспринимают наставничество как механизм адаптации и способ формирования позитивного отношения к муниципальной службе. Запрос молодежи на программы социальной поддержки отражает ее поиск возможных средств повышения социальной защищенности в случае трудоустройства в системе муниципального управления. Интерес вызывает также возможность гибкой организации трудового времени и совмещения муниципальной службы с обучением. Менее значимым является престиж муниципальной службы, однако это становится сдерживающим фактором при выборе места работы.

Выводы

Несмотря на сохраняющееся доминирование интереса к государственной службе, органы местного самоуправления продолжают сохранять потенциальную привлекательность как один из вариантов карьерной реализации молодых специалистов. Тем не менее муниципальная служба воспринимается молодежью скорее как вторичный или компромиссный выбор и занимает промежуточную позицию в ряду приоритетов. Кроме того, на престиж муниципальной службы влияют гендерные и профессионально-образовательные характеристики студентов, наличие у них позитивного опыта взаимодействия с органами местного самоуправления.

Ключевыми мотивами, побуждающими молодежь рассматривать муниципальную службу в качестве возможного профессионального пути, выступают материальная стабильность, гарантированность трудовых отношений и социальная защищенность, а также интерес к управленческой деятельности и стремление оказывать влияние на развитие муниципального образования.

Демотивирующими факторами являются неудовлетворенность уровнем оплаты труда, ограниченность карьерных перспектив, а также недостаточная прозрачность механизмов трудоустройства. Эти аспекты формируют устойчивые сомнения в возможности реализации личностных амбиций в системе местного самоуправления.

Также у молодежи существует осознание необходимости институциональных изменений, направленных на повышение престижа муниципальной службы. К числу запрашиваемых преобразований респонденты относят развитие института наставничества, улучшение социальных гарантий и адаптацию условий службы к образовательным траекториям молодежи.

Таким образом, проведенное исследование позволило зафиксировать комплекс мотивационных ориентиров молодежи при поступлении на службу. Выявленные особенности следует учитывать при формировании направлений дальнейших научных исследований в данной области, а также при разработке и реализации кадровой политики органов местного самоуправления.

Список источников

1. Абрамов, Р. А. Восприятие карьеры и мотивация молодых специалистов в сфере государственного и муниципального управления / Р. А. Абрамов, М. Н. Сурилов, А. И. Денисова // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 3 (37). – С. 79–98. – doi: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.07.
2. Зайцева, Т. В. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: Опыт регионов России / Т. В. Зайцева, Т. Г. Нежина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 1. – С. 160–189.
3. Кочнев, С. В. Участие молодежи в развитии местного самоуправления / С. В. Кочнев // Знание. Понимание. Умение. – 2010. – № 1. – С. 86–91.
4. Масилова, М. Г. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения / М. Г. Масилова, В. Е. Лобов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2019. – Т. 11, № 4. – С. 170–179. – doi: 10.24866/VVSU/2073-3984/2019-4/170-179.
5. Обследование потребности организаций в работниках за 2023 г. – URL: <http://www.rosstat.gov.ru/folder/13781> (дата обращения: 01.06.2025).

6. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). – URL: <https://base.garant.ru/12152272/> (дата обращения: 01.06.2025).
7. Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). – URL: <https://base.garant.ru/400156192/> (дата обращения: 01.06.2025).
8. Atkinson, J. W. *Motives in fantasy, action, and society* / J. W. Atkinson. – Princeton : Van Nostrand, 1958. – 379 p.
9. Ballard, P. J. What motivates youth civic involvement? / P. J. Ballard // *Journal of Adolescent Research*. – 2014. – № 4 (29). – P. 439–463.
10. Campbell, J. W. Marketization and public service motivation: Cross-country evidence of a deleterious effect / J. W. Campbell // *Public Personnel Management*. – 2023. – № 1 (52). – P. 91–116.

References

1. Abramov, R. A., Surilov, M. N., Denisova, A. I. Vospriyatie karery i motivatsiya molodykh spetsialistov v sfere gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya [Career perception and motivation of young professionals in the field of state and municipal administration]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya "Ekonomika"* [Moscow City Pedagogical University Bulletin. Series "Economics"]. 2023, no. 3 (37), pp. 79–98, doi: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.07.
2. Zaitseva, T. V., Nezhdina, T. G. Privlechenie molodezhi na gosudarstvennyuyu i munitsipalную sluzhbu: opyt regionov Rossii [Attracting youth to state and municipal service: experience of Russian regions]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya* [Public and Municipal Administration Issues]. 2019, no. 1, pp. 160–189.
3. Kochnev, S. V. Uchastie molodezhi v razvitiі mestnogo samoupravleniya [Youth participation in the development of local self-government]. *Znanie. Ponimanie. Umenie* [Knowledge. Understanding. Skill]. 2010, no. 1, pp. 86–91.
4. Masilova, M. G., Lobov, V. E. Problemy kadrovogo obespecheniya organov mestnogo samoupravleniya i puti ikh resheniya [Problems of staffing local self-government bodies and ways to solve them]. *Territoriya novykh vozmozhnostey. Vestnik VGUES* [Territory of New Opportunities. Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service]. 2019, vol. 11, no. 4, pp. 170–179, doi: 10.24866/VVSU/2073-3984/2019-4/170-179.
5. *Obsledovanie potrebnosti organizatsiy v rabotnikakh za 2023 god* [Survey of organizations' needs for employees for 2023.]. Available at: <http://www.rosstat.gov.ru/folder/13781> (accessed: 01.06.2025).
6. *Federalnyy zakon ot 2 marta 2007 g. № 25-FZ "O munitsipalnoy sluzhbe v Rossiyskoy Federatsii" (s izmeneniyami i dopolneniyami)* [Federal Law of March 2, 2007 No. 25-FZ "On Municipal Service in the Russian Federation" (as amended)]. Available at: <https://base.garant.ru/12152272/> (accessed: 01.06.2025).
7. *Federalnyy zakon ot 30 dekabrya 2020 g. № 489-FZ "O molodezhnoy politike v Rossiyskoy Federatsii" (s izmeneniyami i dopolneniyami)* [Federal Law of December 30, 2020 No. 489-FZ "On Youth Policy in the Russian Federation" (as amended)]. Available at: <https://base.garant.ru/400156192/> (accessed: 01.06.2025).
8. Atkinson, J. W. *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton: Van Nostrand; 1958, 379 p.
9. Ballard, P. J. What motivates youth civic involvement? *Journal of Adolescent Research*. 2014, vol. 29, no. 4, pp. 439–463.
10. Campbell, J. W. Marketization and public service motivation: Cross-country evidence of a deleterious effect. *Public Personnel Management*. 2023, vol. 52, no. 1, pp. 91–116.

Информация об авторе

Гикал Г. В. – аспирант.

Information about the author

Gikal G. V. – postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 26.08.2025; одобрена после рецензирования 16.09.2025; принята к публикации 30.09.2025.

The article was submitted 26.08.2025; approved after reviewing 16.09.2025; accepted for publication 30.09.2025.