

## МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

**Зайцева Т.В.\***

### Аннотация

*Потребность российской государственной службы в новых идеях и свежем взгляде на сложившиеся правила, технологии и приемы в области управления человеческим ресурсом обусловила интерес к наиболее эффективным мировым практикам в области формирования ценностного предложения для сотрудников госслужбы. В разработке методов, в частности расширении арсенала стимулов, для привлечения и удержания наиболее квалифицированных кадров помогут проведенные автором анализ и обобщение наиболее заметных результатов зарубежных и отечественных исследований по вопросам формирования привлекательного образа организаций государственной службы как работодателя на рынке труда.*

*В статье предложены результаты экспертного опроса более 400 руководителей среднего звена государственных организаций, вовлеченных в процессы управления государственными служащими и представляющих почти все регионы России. Они отвечали на вопросы об используемых ими компонентах ценностного предложения для привлечения и удержания наиболее перспективных кадров в условиях ограниченного бюджетного финансирования. Качественный и количественный анализ (с применением методов математической статистики) собранных данных позволил не только составить подробную типологию компонентов ценностного предложения сотрудникам, но и выявить наиболее популярные из них.*

*Полученные результаты позволяют учесть и плодотворно использовать зарубежный опыт в решении задач привлечения и удержания специалистов на государственной службе, повышения их мотивации к труду благодаря использованию немонетарных стимулов. Также формулируются развернутые рекомендации по формированию ценностного предложения государственных организаций как работодателя.*

**Ключевые слова:** оплата труда государственных служащих; стимулирование труда государственных служащих; вознаграждение; ценностное предложение; привлечение и удержание персонала; бренд организации как работодателя.

\* Зайцева Татьяна Вячеславовна – доктор экономических наук, профессор факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. Адрес: МГУ им. М.В. Ломоносова, 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, ком. Е-705. E-mail: zaytv@spa.msu.ru

## Введение

Государственные органы сталкиваются сегодня с рядом серьезных глобальных вызовов, которые ложатся бременем неразрешенных задач, мешая успешно развиваться дальше, генерировать новые идеи, искать решения внутри своей системы с вовлечением собственных ресурсов. Одним из выходов из подобного состояния перманентной неопределенности является повышение качества человеческого ресурса, выступающего главной движущей силой развития, способной оживлять организацию и задавать новую, более эффективную траекторию движения.

Одной из многочисленных проблем, которые приходится решать государственным организациям в условиях ограниченного и жестко регламентированного бюджетного финансирования, является привлечение, удержание и мотивация квалифицированных кадров. Для этого государственным организациям необходимо вырабатывать подходы, методы и технологии, которые должны быть созвучны изменениям, происходящим в отношении трудовых ресурсов к своему труду и профессиональной жизни, а также учитывать новейшие достижения управленческой теории и практики.

В основе одного из таких подходов – феномен образа (бренда) организации как работодателя на рынке труда и связанная с ним необходимость перестройки управленческой деятельности руководителей и специалистов по управлению персоналом государственных организаций. Феномен образа организации как работодателя был выделен Саймоном Берроу в 1990 г. на фоне принципиальных изменений в системе ценностей современного человека в условиях роста благосостояния и социальной защищенности (Barrow, 1990). На смену культу потребления, для удовлетворения которого во многих случаях приходилось «работать на износ», пришла парадигма баланса между работой и личной жизнью. Современный человек ищет на рабочем месте не только гарантию достойного заработка, но также возможности для более гармоничного сочетания работы и полноценной личной жизни, личностного развития и роста. Времена, когда соискатели устраивались на работу, ориентируясь только на размер заработной платы, ушли в прошлое. Специалисты сегодня ожидают от своей профессиональной деятельности оптимального распределения времени между трудом и отдыхом, хороших условий труда, дружелюбного коллектива, уважительного отношения и т.п. Совокупность представлений и оценочных суждений соискателей или уже действующих сотрудников об особенностях трудоустройства в конкретной организации и составляет *образ (бренд) организации как работодателя (employer brand)*.

Согласно масштабному исследованию, посвященному обобщению опыта применения лучших практик<sup>1</sup>, 91% средних и крупных коммерческих организаций в мире осознают потребность в новом механизме привлечения и удержания лучших кадров с учетом феномена образа организации как работодателя. В России же доля таковых организаций составила 68%. При этом 27% респондентов ответили, что планируют в ближайшем будущем такой механизм взять на вооружение.

Образ организации как работодателя основан на уникальном сочетании благ, льгот, возможностей и преимуществ, которые организация предоставляет своим сотрудникам и потенциальным кандидатам в обмен на их квалифицированный и увлеченный труд, на том, что в управленческой науке принято называть «ценностное предложение организации как работодателя сотрудникам» (*employer value proposition*). *Ценностное предложение сотрудникам* (далее – ЦПС) – это набор различных видов вознаграждений за труд, программ по поддержке сотрудников, удобных условий труда и дополнительных преимуществ, которые делают труд в данной организации привлекательным, влияют на решение потенциальных кандидатов о выборе места для трудоустройства, а для уже действующих сотрудников выступают дополнительными стимулами, чтобы остаться. То есть ЦПС – это особые, дополнительные ценности трудоустройства в организации.

Несмотря на весьма положительную общую динамику в области разработки ценностного предложения сотрудникам, согласно исследованию международной организации PricewaterhouseCoopers (PwC)<sup>2</sup>, лишь единичные государственные органы в России используют дифференцированный подход, предполагающий формирование многокомпонентного ценностного предложения для каждой категории сотрудников в рамках одной организации, хотя именно такой подход является условием выживания и процветания на конкурентном рынке труда.

Разворачивающиеся социально-экономические изменения создают дополнительные вызовы государственным организациям по привлечению и удержанию наиболее квалифицированных кадров. Государственным организациям приходится иметь дело не только с отрицательными тенденциями в демографической ситуации в стране, конкуренцией с коммерческими организациями, но также с заметным оттоком лучших кадров за границу или их работой на зарубежные компании по системе удаленного доступа посредством интернета. Помимо объективных факторов, которые действуют на рынке труда, существенным образом изменились и ожидания соискателей или действующих сотрудников относительно условий занятости и программ по оплате труда, а также иных форм вознаграждения. Возрастающая деловая грамотность населения приводит к замене устаревших взглядов на трудоустройство и оплату труда: вместо заботы о сиюминутных доходах в ущерб здоровью, профессиональному и личностному развитию, карьере и будущим доходам работники все чаще рассматривают трудоустройство как длительный проект и мыслят в терминах совокупных доходов и достижений, а также гармоничного сочетания работы и отдыха, семьи и карьеры (Вагина, 2006; 2012; Коголь, Анцибалова, 2012).

В ответ на изменение подходов организации вынуждены пересматривать свою политику по привлечению и удержанию сотрудников и разрабатывать разносторонние программы сопровождения сотрудников на рабочих местах. Эти программы затрагивают различные аспекты трудовой деятельности в организации, включая условия труда, оснащение рабочих мест, атмосферу в коллективе, материальное и моральное вознаграждение, а также перспективы профессионального и карьерного роста. Все вместе

эти программы направлены на создание дополнительных условий выбора сотрудниками для своего трудоустройства организации, где они впоследствии захотят надолго задержаться.

## Ценностное предложение работодателя для сотрудников

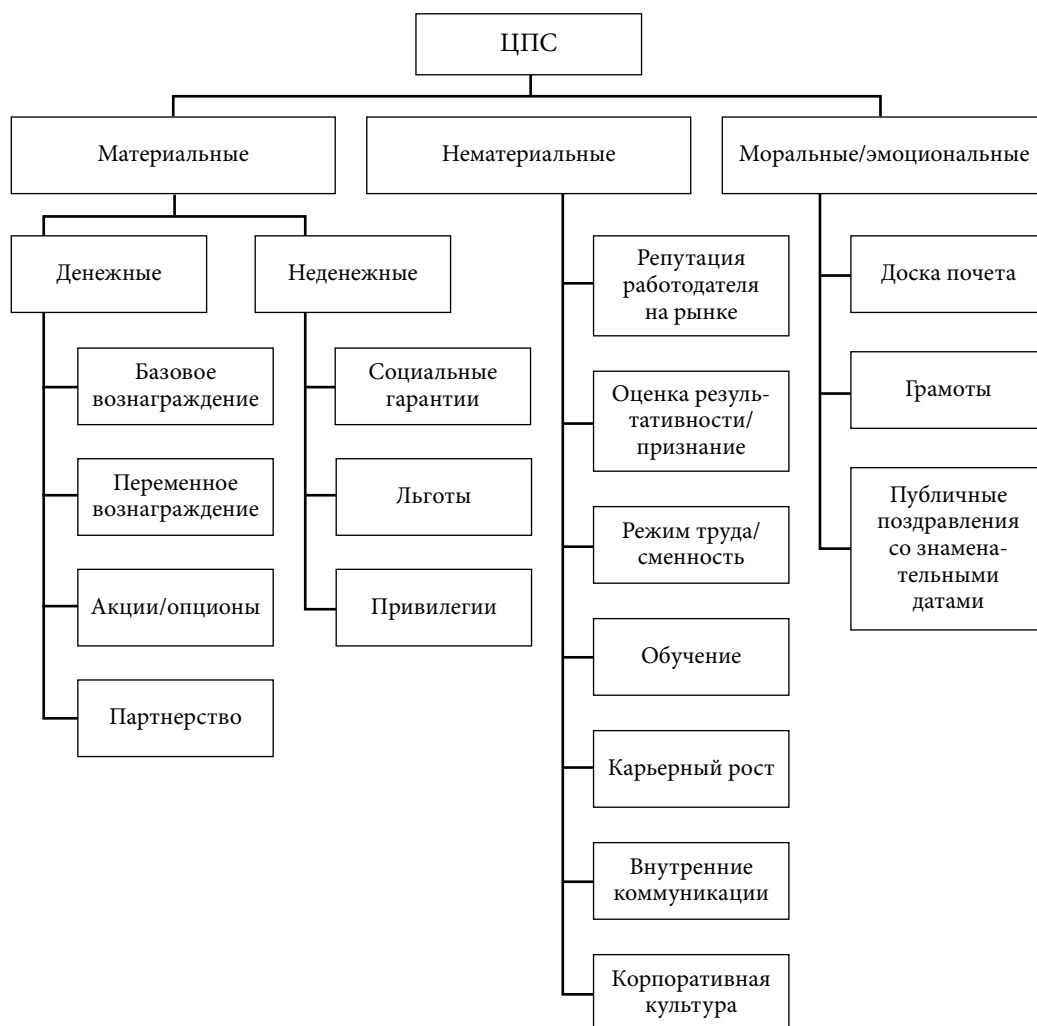
Большинство организаций, даже те, которые специально не занимаются формированием и оптимизацией ценностного предложения для сотрудников, имеют тот или иной набор его элементов. Более того, некоторые компоненты ценностного предложения сотрудникам (например, комфортные условия труда) применялись организациями для мотивации и стимулирования персонала с незапамятных времен. Новое, что появилось в науке и практике управления с выделением данного конструкта, состоит, во-первых, в возможности для организаций «вывести из тени» организационные преимущества. Во-вторых, зная закономерности действия тех или иных компонентов ЦПС на поведение и решения сотрудников, руководители могут адресно комплектовать набор данных преимуществ с учетом их востребованности разными категориями персонала. В-третьих, накопленные результаты исследований позволят руководителям увидеть возможности использования готовых управленческих решений по применению тех или иных наборов ценностного предложения сотрудникам для достижения специфических управленческих задач и разрабатывать свои ЦПС с учетом особенностей организации.

Сложность состоит в том, что организациям, особенно государственным, зачастую трудно осознать и сформулировать свои выигрышные особенности в терминах дополнительных преимуществ (например, престиж организации, отличная команда, возможности профессионального развития, удобно расположенное современное здание, комфортные условия труда и т.п.), а затем донести эту информацию до действующих сотрудников или соискателей на рынке труда. Дополнительные ограничения, которые накладываются на деятельность государственных организаций со стороны законодательства и ограниченного бюджетного финансирования, создают у некоторых руководителей ощущение беспомощности и лимитированности. Между тем и государственные органы обладают рядом особых преимуществ, которые можно и нужно использовать как дополнительные стимулы для привлечения и удержания наиболее профессиональных и мотивированных кадров.

На сегодняшний день уже проведено достаточно эмпирических и теоретических исследований, в результате анализа и обобщения которых можно представить более или менее полную типологию элементов ценностного предложения для сотрудников независимо от статуса организации (Stackman, Connor & Becker, 2014; Rutgers & Overeem 2010). Безусловно, практика отдельных организаций бывает много богаче представленных в данном исследовании элементов ЦПС. Но все же можно с высокой степенью уверенности настаивать на базовых, обязательных элементах ЦПС, на которые ориентируются современные работники при выборе места трудоустройства или при принятии решения остаться в организации (рис. 1).

Рисунок 1

### Базовые элементы ценностного предложения организации для сотрудников



**Источник:** Выполнен автором

Возникновение феномена ориентации работников на многогранное ценностное предложение работодателя вместо заботы о сугубо денежном доходе открыло для государственных организаций новые возможности для привлечения и удержания наиболее подготовленных кадров. В условиях ограниченного бюджетного финансирования и строгих правил формирования штатного расписания и фонда оплаты труда государственные органы получили возможность расширить свои конкурентные преимущества на рынке труда за счет осознанного применения богатой палитры материальных, нематериальных и моральных стимулов (Красноселова, Гордеева, 2013). Более того, можно выделить специфические элементы ЦПС, которые присущи преимущественно государственным организациям. Среди них

присутствуют как утилитарные (например, высокая социальная защищенность и гарантия трудоустройства), так и духовные составляющие. К духовным компонентам ЦПС государственных организаций можно, например, отнести: работа на благо отечества (патриотизм), возможность помощи слабым и незащищенным, борьба за социальную справедливость, забота о всеобщем процветании<sup>3</sup>.

Следующим по значимости после составляющих ценностного предложения организации для сотрудников является вопрос о степени их привлекательности и важности для разных категорий занятых. Постановка данного вопроса означает необходимость исследований в двух направлениях:

- 1) выявление некоей универсальной ранговой последовательности степени привлекательности и ценности составляющих ЦПС для подавляющего большинства сотрудников;
- 2) составление рекомендаций по набору элементов ЦПС для каждой целевой аудитории сотрудников или соискателей (например, изменение предпочтений разных возрастных групп или людей с разным семейным положением и т.п.). Если исследований трудовых предпочтений разных социальных групп пока еще крайне мало, то для создания универсальной шкалы востребованности разных элементов ЦПС сделано уже достаточно много.

Обратимся к результатам наиболее заметных исследований в этой области. Так, согласно отчету масштабного совместного опроса компании Employer Brand International (EBI) и сайта для поиска работы HeadHunter, проведенного в 2013 г., пятью наиболее важными атрибутами ценностного предложения работодателя по всему миру являются:

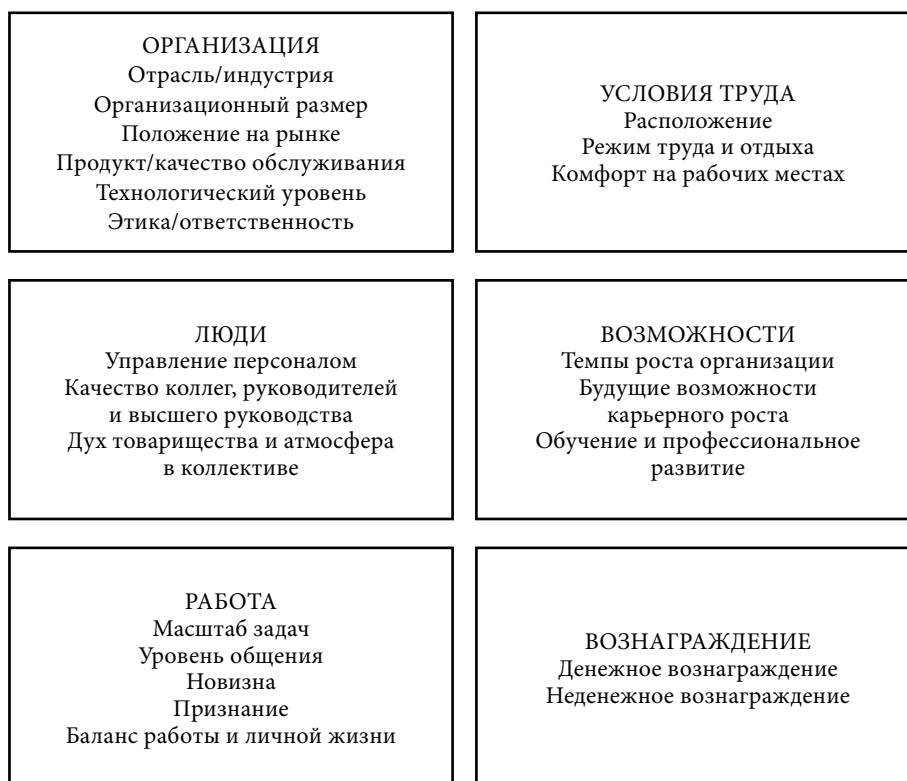
- интересная работа (35%);
- карьерный рост (32%);
- оплата труда (28%);
- соответствие личным ценностям сотрудников (25%);
- дружественная атмосфера в организации (16%).

Результаты, полученные на российской выборке, несколько отличаются: наиболее значимой компонентой ЦПС респонденты назвали оплату труда (32%), затем возможности профессионального роста (31%), интересную работу (29%), соответствие личным ценностям сотрудников (29%), а также профессионализм высшего руководства (21%) (Осовицкая, 2013).

Что интересно, согласно данным другого опроса, проведенного компанией BE TO BE Consulting Group уже в 2015 г., картина изменилась. Такие материальные стимулы, как размер заработной платы и социальный пакет, опустились в рейтинге пяти наиболее эффективных составляющих ценностного предложения, уступив место нематериальным стимулам: возможности карьерного и профессионального роста, стиль руководства, условия труда, корпоративная культура и психологический климат в коллективе. Также было отмечено, что руководители зачастую переоценивают значимость факторов из группы «Вознаграждение» и недооценивают значимость факторов из группы «Работа». Помимо этого расширился и состав элементов ЦПС, на которые стали обращать внимание сотрудники (рис. 2).

Рисунок 2

### Компоненты ценностного предложения сотрудникам по результатам исследования компании BE TO BE Consulting Group



**Источник:** Методика каскадирования и трансляции ценностного предложения. BE TO BE Consulting Group 2015 [<http://www.bitobe.ru/filedownload.php?file=8725>].

Данные исследования убедительно показывают, что превращение государственной организации в работодателя приоритетного выбора может быть достигнуто не только и не столько посредством увеличения размера денежного вознаграждения, но также и за счет иных факторов, напрямую не связанных с бюджетным финансированием либо на финансирование которых государство выделяет значительные средства (например, повышение квалификации и обучение).

Однако, как было отмечено выше, ценностное предложение работодателя для сотрудников не является универсальным набором благ, который одинаково оценивается и воспринимается всеми группами и сообществами соискателей на рынке труда. У каждого пакета ценностного предложения имеется своя ключевая аудитория, наиболее чувствительная именно к его набору преимуществ. Таким образом, помимо решения задачи привлечения сотрудников в государственную организацию и удержания в ней ЦПС позволяет управлять кадровым составом претендентов/действующих сотрудников. Добавляя и усиливая в составе организационного пакета ЦПС те или иные элементы, можно увеличивать спрос на рабочие места со стороны наи-

более привлекательной целевой аудитории. Рассмотрим это на примере наличия особой мотивации к государственной службе у определенной категории граждан.

Утверждение о том, что для повышения эффективности государственной службы и успешной борьбы с коррупцией в государственных организациях должны работать люди с особой мотивацией, считается аксиоматичным. Многие российские и зарубежные ученые исследовали феномен особой мотивации к государственной службе, указывая, в частности, на то, что идеальный государственный служащий должен быть движим стремлением к соблюдению справедливости, защите слабых, заботе о благе отечества или стремлением к общему процветанию, а не личной наживой или возможностями казнокрадства (Зайцева, 2010; Kjeldsen & Jacobsen, 2010). Следовательно, опираясь в ценностном предложении на людей, которые соотносятся с возможностью приносить пользу обществу, реализовываться на рабочем месте, уважать себя как честного человека и работать в коллективе профессионалов-единомышленников, государственные органы смогут активнее привлекать в свои ряды правдивых и порядочных людей и отпугивать взяточников и лентяев.

Все названное выше указывает на необходимость проведения особых исследований, направленных на выявление специфических ожиданий ключевой аудитории наиболее привлекательных для государственных организаций соискателей на рынке труда. Решению именно этой задачи и было посвящено исследование, проведенное автором в 2012–2014 гг.

## Методология исследования

Цель настоящего исследования состояла в разработке рекомендаций по формированию ценностного предложения государственных организаций для соискателей на рынке труда. Так как охватить все сегменты соискателей на рынке труда (с точки зрения таких параметров, как пол, возраст, семейное положение, профессиональная подготовка и т.п.) не представлялось возможным, в качестве ключевой аудитории были выбраны молодые специалисты в возрасте от 22 до 30 лет. Выбор данной аудитории был продиктован соображениями того, что, во-первых, в последнее время все чаще как с высоких трибун, так и в научной литературе звучат слова о необходимости омоложения государственной службы. Если в некоторых регионах (например, г. Москва) с этой задачей успешно справляются, то в большинстве других российских регионах молодежь неохотно идет на государственную службу (Поликанов, 2010). Во-вторых, согласно исследованиям, привлечение молодежи в государственные органы позволяет решать множество социальных и профессиональных проблем современной российской государственной службы: начиная от внедрения новейших технологий и заканчивая борьбой с коррупцией (Зайцева, 2010).

Для решения выбранной цели исследование было разбито на три этапа.

**Первый этап** был посвящен выявлению состава ценностного предложения работодателя сотрудникам, которое встречается в практике действующей



щих государственных организациях как федерального, так и регионального уровня (кроме денежного содержания и социального пакета). В исследовании с самого начала ставилась задача найти формы поощрения или дополнительных преимуществ для работников помимо материального вознаграждения. Это создавало принципиальную возможность обобщения данных по государственным организациям как федерального, так и регионального уровня, так как по параметрам морального стимулирования, а также стимулирования посредством возможностей профессионального и личностного развития организации всех типов оказываются приблизительно в одинаковом положении. Предположили, что объемы бюджетного финансирования того или иного государственного органа в самой малой степени влияют на те элементы ценностного предложения сотрудникам, которые относятся к сфере «Организация», «Работа», «Люди», а также обучения и повышения квалификации, морального вознаграждения. В то же время те соискатели, которые откликаются в первую очередь на возможность профессионального и личностного роста и морально-эмоциональные стимулы, связанные с вовлеченностью в общественнополезную деятельность, наиболее соответствуют профилю релевантной мотивации к государственной службе и могут быть обозначены как идеальные, наиболее предпочтительные кандидаты.

Выборку исследования составили руководители среднего звена (уровень руководителей отделов или заместителей начальников департаментов) по всем направлениям деятельности, специалисты отделов государственной службы и кадров всех федеральных государственных органов и региональных государственных органов 82 субъектов Федерации (в исследование не попали представители Крыма, Иркутской области и Ямало-Ненецкого автономного округа). Так как и руководители среднего звена, и специалисты отделов государственной службы и кадров самым непосредственным образом вовлечены в принятие кадровых решений, а также прямое руководство персоналом, выборка была обозначена как экспертная.

Исследование проводилось в форме письменного опроса по заранее составленной анкете, содержащей три открытых вопроса:

1. Опишите, пожалуйста, кратко ситуацию, когда перед Вами (или иным руководителем Вашего подразделения) возникла необходимость найти дополнительные стимулы (неденежные) для поощрения отличившихся подчиненных или удержания сотрудников.
2. Какое именно решение было Вами найдено?
3. Перечислите, пожалуйста, все иные формы поощрения, помимо денежного вознаграждения и социального пакета (медицинское обслуживание, ведомственные детские сады, дома отдыха, санатории, детские лагеря, бассейны или спортзалы и т.п.), которые также применяются в Вашей организации для положительного стимулирования сотрудников.

Исследование проходило с ноября 2012 г. по май 2014 г. Всего в нем приняли участие 412 человек. Возрастная группа опрошенных 28–35 лет оказалась самой многочисленной – 282 человека, возрастная группа 22–27 лет – 64 человека, 36–50 лет – 66 человек. По полу выборка разделилась приблизительно поровну: 239 опрошенных составили мужчины, 173 – жен-

щины. Все респонденты проходили обучение на факультете государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова в рамках Федеральной программы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров.

В результате обработки полученных анкет был составлен перечень компонентов ценностного предложения сотрудникам, которые встречаются в практике государственных организаций, а также определена частота их применения в целом по выборке.

Задачей **второго этапа** исследования было выявление основных ценностных ориентиров молодых специалистов в возрасте 22–30 лет при поиске ими работы на рынке труда и принятии решения о занятости в государственной организации. Для этого были использованы результаты исследования по доминирующим карьерным якорям, проведенного среди студентов факультета государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ по методике Э. Шейна (Кучеров, Пикулёва, 2015).

Завершающим, **третьим этапом** работы стали сравнение результатов первого и второго этапов и выработка рекомендаций по включению тех или иных элементов в состав ЦПС с целью успешного привлечения в государственные органы молодых претендентов с положительной мотивацией к государственной службе.

## Основные результаты исследования

Результатом первого этапа исследования стало формирование списка элементов ценностного предложения для сотрудников, которые применяются в практике государственных организаций. Всего в список попало 17 элементов ЦПС, которые условно можно разделить на шесть подгрупп: интересная работа, условия и режим труда, моральное поощрение, обучение/повышение квалификации, расширение полномочий/профессиональный авторитет, поддержка (табл. 1).

Таблица 1

### Элементы ценностного предложения сотрудникам, применяемые в практике государственных организаций

Группа стимулов	Элементы ЦПС
Интересная работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– насыщение рабочих мест (оптимизация рабочих мест с целью равномерного распределения интересных и творческих заданий)</li> <li>– возможность самостоятельно выбрать новый проект</li> </ul>
Условия и режим труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гибкий график работы</li> <li>– частичная работа на дому</li> <li>– дополнительные отгулы</li> </ul>
Моральное поощрение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– почетные грамоты/благодарности</li> <li>– благодарственные письма родителям</li> <li>– регулярное подчеркивание социальной значимости и важности осуществляемой работы</li> <li>– медали, ордена, наградные знаки</li> </ul>

Группа стимулов	Элементы ЦПС
Обучение/повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– включение в резерв</li> <li>– командирование на интересные конференции</li> <li>– возможность выбрать программу обучения/повышения квалификации</li> </ul>
Расширение полномочий / профессиональный авторитет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– делегирование новых полномочий</li> <li>– приглашение к участию в совещаниях с вышестоящими руководителями</li> <li>– обед с руководителем высшего звена</li> </ul>
Поддержка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помощь в решении бытовых проблем</li> <li>– замена отсутствующего по уважительной причине без оформления больничного или отгула</li> </ul>

**Источник:** Составлена автором.

Так как опрос носил анонимный характер, то респонденты чувствовали себя достаточно свободно, в том числе и в случае необходимости упоминать те элементы дополнительных поощрений, которые формально противоречат действующему законодательству. Речь идет, в первую очередь, об элементах подгруппы «Поддержка»: помощь в решении бытовых проблем (что может быть квалифицировано как использование служебного положения) и замена отсутствующего по уважительной причине без оформления больничного или отгула (что может быть квалифицировано как фальсификация информации). Также к противоречащим закону можно отнести такую форму, как частичная работа на дому без документального оформления. Однако в связи с тем, что задачей настоящего исследования было выявить реально применяемые виды поощрений или дополнительных преимуществ (в том числе и не совсем согласующиеся с действующими нормативно-правовыми актами), то упоминание данных элементов в ответах респондентов указывает на их откровенность и правдивость. Таким образом, задача исследования была выполнена.

Полученный список, с нашей точки зрения, информативен уже сам по себе, так как он может быть рассмотрен как прямая подсказка возможных вариантов ценностного предложения сотрудникам государственных организаций, которые практически не зависят от бюджетного финансирования. Некоторые ответы (например, благодарственные письма родителям сотрудника, вручаемые публично перед всем трудовым коллективом), а также обед с вышестоящим руководителем стали откровением для многих участников опроса (все участники опроса были впоследствии ознакомлены с результатами исследования) и были оценены ими как очень полезная информация.

Также хотелось бы дополнительно пояснить особенность подгруппы обучение/повышение квалификации. Из перечня ее элементов видно, что туда вошли только те пункты, которые не соотносятся с объемом бюджетного финансирования (характер обучения, место проведения обучения, стоимость учебного курса и т.п.). Как в своих комментариях отметили почти все респонденты, сама возможность выбора учебного курса или конференции даже из кем-то составленного списка уже расценивается со-

трудниками как дополнительное преимущество, которое позволяет более точно удовлетворять их индивидуальные потребности.

Также интерес представляет информация о частоте применения того или иного поощрения или дополнительного преимущества в практике государственных органов. Данная информация позволяет понять, во-первых, какие стимулы «недооценены» руководителями государственных организаций в работе со своими подчиненными. Во-вторых, сравнение степени применяемости тех или иных элементов ЦПС с предпочтениями и ожиданиями молодых специалистов позволяет сформулировать рекомендации по изменению акцентов или внесению изменений в состав элементов ЦПС (рис. 3).

Рисунок 3

**Частота применения элементов ценностного предложения сотрудникам в практике государственных органов,  
% упоминаний от общего числа опрошенных**



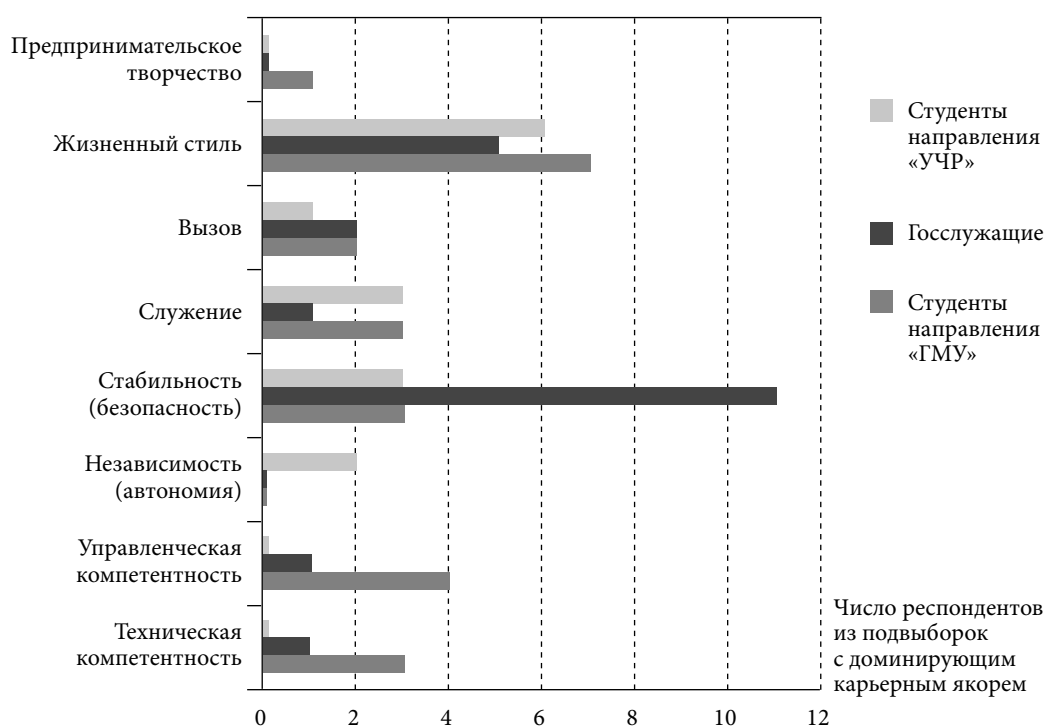
Источник: Выполнен автором.

Как видно из рисунка 3, наиболее востребованными в практике государственных органов являются такие элементы ЦПС, как включение в резерв и возможность самостоятельно выбрать курс обучения или повышения квалификации. Это хорошо соотносится с результатами исследований карьерных якорей и профессиональных ожиданий молодых специалистов при выборе государственных организаций в качестве места работы.

В то же время имеются и заметные расхождения между ожиданиями молодых специалистов и практикой государственных организаций по таким элементам, как гибкий график работы и дополнительные отгулы, с одной стороны, и якорем «жизненный стиль» – с другой. Якорь «жизненный стиль» указывает на стремление человека соблюдать разумный баланс между работой и отдыхом, а также возможность для работающих женщин совмещать работу и воспитание детей. Как показали исследования Д.Г. Кучерова и О.А. Пикулевой, данный якорь занимает одно из ведущих мест в системе ценностей молодых специалистов, в то время как государственные органы достаточно редко прибегают к элементам ЦПС, которые позволяют реализовывать данные профессиональные ожидания (рис. 4).

Рисунок 4

### Распределение респондентов по доминирующим «карьерным якорям» (результаты диагностики по методике Э. Шайна)



**Источник:** Кучеров Д.Г., Пикулёва О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления, № 4, 2015, с. 73.

Еще одним интересным результатом можно назвать значимость для студентов якоря «управленческая компетентность» в сопоставлении с таким компонентом ЦПС, как расширение полномочий/профессиональный авторитет. Исследования по адаптации молодых специалистов на государственной службе показывают, что в данном процессе присутствуют два вида конфликта. Первый тип конфликта связан с предубеждением многих

действующих руководителей государственных органов в отношении готовности выпускников к реальной профессиональной деятельности, которые часто убеждены в том, что выпускники могут выполнять лишь вспомогательную работу и быть «на подхвате» из-за отсутствия у них профессионального опыта и практических навыков.

Источником второго типа конфликта является негативная установка выпускников в отношении действующих сотрудников и руководителей государственных органов. Основные аргументы группируются вокруг утверждений о том, что большинство государственных служащих являются закостенелыми, их знания и навыки морально устарели. В результате происходит существенное несовпадение ожиданий выпускников относительно их профессиональной автономии и масштабом задач, которые им предлагают решать, т.е. готовностью линейных руководителей государственных органов признавать их профессиональную состоятельность и делегировать полномочия.

Как показали результаты нескольких магистерских диссертаций, подготовленных под руководством автора данной статьи, разочарование в уровне профессионализма руководителей и примитивность делегируемых задач являются наиболее частыми причинами увольнения молодых специалистов с государственной службы.

Таким образом, проведенное исследование показало, что изменения на рынке труда открывают перед государственными органами новые возможности по привлечению и удержанию талантливой молодежи. Новое поколение работников ожидает от своей занятости не только возможности комфортного потребления и содержания членов своей семьи. Молодые сотрудники также ориентированы на личностный и профессиональный рост, на трудовую деятельность в коллективе единомышленников, возможность сочетать свою работу и досуг, а также другие элементы ценностного предложения работодателя, доступные государственным органам даже в условиях ограниченного бюджетного финансирования.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Вагина Л.В. Оплата труда государственных гражданских служащих // Государственная и муниципальная служба. – 2006. – № 3. – С. 18–30.
2. Вагина Л.В. Организация оплаты труда государственных гражданских служащих в современной России // Уровень жизни населения регионов России. – 2009. – № 4. – С. 46–63.

3. Василенко А.И. Проблемы правового регулирования оплаты труда государственных служащих Российской Федерации // Современное право. – 2008. – № 11 (1). – С. 49–54.
4. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1. – С. 180–188.
5. Коголь Т.Н., Анцибалова О.В. Система оплаты и стимулирования труда государственных служащих некоторых зарубежных стран (Германия, США) // Вестник Кузбасского института. – 2012. – № 4 (12). – С. 126–133.
6. Кучеров Д.Г., Пикулёва О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 4. – С. 65–78.
7. Поликанов Д.В. Кадровый голод на государственной и муниципальной гражданской службе // Мониторинг общественного мнения. – 2010. – № 5 (99). – С. 66–85.
8. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. – СПб.: Питер, 2013.
9. Семенов А.Ю. Совершенствование системы оплаты труда государственных гражданских служащих // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 154–159.
10. Красноселова Т.А., Гордеева Е.Г. Совершенствование норм оплаты труда государственных гражданских служащих субъектов РФ // Вестник Чувашского университета. – 2013. – № 4. – С. 338–342.
11. Шубцова Л.В. Современные тенденции формирования фонда оплаты труда государственных служащих федеральных органов исполнительной власти // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 439–445.
12. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 85–206.
13. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 1990.
14. Dahlström C., Lapuente V. Explaining Cross-Country Differences in Performance-Related Pay in the Public Sector. Journal of Public Administration Research and Theory. 2010. N. 20. Vol. 3. P. 577–600.
15. Jong J., Ford M.T. The Lagged Effects of Job Demands and Resources on Organizational Commitment in Federal Government Agencies: A Multi-Level Analysis // Journal of Public Administration Research and Theory. 2004. N. 3. P. 177–194.
16. Kjeldsen A.M., Jacobsen Ch.B. Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? // Journal of Public Administration Research and Theory. 2011. N. 1. P. 89–112.

17. Patrick E. Connor P.E., Boris W. Becker B.W. Sectoral Ethos: An Investigation of the Personal Values Systems of Female and Male Managers in the Public and Private Sectors // Journal of Public Administration Research and Theory. 2014. N. 24. Vol. 3. P. 806–812.
18. Rutgers M.R., Overeem P. Public Values and Public Administration. Cambridge, MA: Harvard University Press. 2010.

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

- <sup>1</sup> Top Employers «International HR Best Practice Report 2012» URL: [http://www.tdd-online.es/sites/default/files/adjuntos/Talent%20Management%20-%20BestPracticesReport2012\\_Aug.pdf](http://www.tdd-online.es/sites/default/files/adjuntos/Talent%20Management%20-%20BestPracticesReport2012_Aug.pdf) (дата последнего обращения: 10.12.2015).
- <sup>2</sup> «РwC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника». Дата публикации: февраль 2013 г. URL: <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/publications/millennials.jhtml> (дата последнего обращения: 08.12.2015).
- <sup>3</sup> Подробнее об этом см.: Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010 – № 1. – С. 180–188.

## CIVIL SERVANTS MATERIAL INCENTIVES UNDER THE FISCAL STRESS CONDITIONS

---

**Zaytseva Tatiana V.**

Dr. in Economics, Professor of the School of Public Administration,  
Lomonosov Moscow State University.

Address: E-705, 27-4 Lomonosovsky Av., 119992 Moscow, Russian Federation.

E-mail: [zaytv@spa.msu.ru](mailto:zaytv@spa.msu.ru)

### Abstract

The paper provides fresh insights on what government organizations can do to attract and keep productive employees at the job. Generalizing results of research done in Russia as well as abroad, the author offers concrete decisions on how to increase marketability of government organizations by developing components of employer value proposition.



By interviewing more than 400 line managers of government organizations all over Russia, this study investigates tools and resources that are available to policymakers and human resource professionals to make employees meet organizational goals. As a result 17 components of employee value propositions were outlined and gathered into 5 specific groups, including work environment, professional development, etc.

The findings suggest additional opportunities to balance nonmonetary rewards and benefits, work policies and practices that can be used under the fiscal stress conditions. It describes why a positive employer brand may be critical in attracting and retaining quality people.

**Keywords:** human resource management; employer value proposition; employer brand; compensation and benefits; remuneration; civil servants motivation.

**Citation:** Zaytseva, T.V. (2016). Materialnoe stimulirovanie gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh ogranichenogo byudzhetnogo finansirovaniya [Civil Servants Material Incentives under the Fiscal Stress Conditions]. *Public Administration Issue*, no 4, pp. 179–196 (in Russian).

## REFERENCES

1. Vagina, L.V. (2006). Oplata truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Salaries of Civil Servants]. *Gosudarstvennaya i municipal'naya sluzhba*, n. 3, pp. 18–30.
2. Vagina, L.V. (2009) Organizatsiya oplaty truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh v sovremennoy Rossii [Organization of the Civil Servants Payment in Modern Russia]. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii*, no 4, pp. 46–63.
3. Vasilenko, A.I. (2008). Problemy pravovogo regulirovaniya oplaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh Rossiyskoy Federatsii [Problems of Legal Regulation of Remuneration of Civil Servants]. *Sovremennoe pravo*, vol. 1, no 11, pp. 49–54.
4. Zaytseva, T.V. (2010). Kadrovyy potentsial gosudarstvennoy organizatsii: metody komplektovaniya i professional'noy rasstanovki kadrov [Managing Human Resources Potential of Government Organizations: Methods of Staffing and Professional Placement of the Personnel]. *Public Administration Issue*, no 1, pp. 180–188.
5. Kogol, T.N. & Ancibalova O.V. (2012). Sistema oplaty i stimulirovaniya truda gosudarstvennykh sluzhashchikh nekotorykh zarubezhnykh stran (Germaniya, SShA) [Compensation and Pay of Civil Servants in Western Countries]. *Vestnik Kuzbasskogo institute*, no 12, pp. 126–133.
6. Kucherov, D.G. & Pikuleva, O.A. (2015). Brending gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby v Rossii [The Public Civil Service Branding in Russia]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 65–78 (in Russian).
7. Polikanov, D.V. (2010). Kadrovyy golod na gosudarstvennoy i munitsipalnoy grazhdanskoy sluzhbe [Lack of Personnel in Government and Municipal Organizations]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya*, vol. 5, no 99, pp. 66–85.
8. Osovitskaya, N. (2013). *Aktualnyi HR-breeding. Sekrety luchshikh rabotodateley* [HR-Breeding. Secrets of Best Employers]. St.Petersburg: Piter.

9. Semenov, A.Yu. (2013). Sovershenstvovanie sistemy opłaty truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Improving the Compensation and Pay System of Civil Servants]. *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya*, no 3, pp. 154–159.
10. Krasnoselova, T.A. & Gordeeva, E.G. (2013). Sovershenstvovanie norm opłaty truda gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh sub'ektov RF [Improving the Norms of Compensation and Pay of Civil Servants in Regions of the Russian Federation]. *Vestnik Chuvashskogo Universiteta*, no 4, pp. 338–342.
11. Shubcova, L.V. (2014). Sovremennye tendentsii formirovaniya fonda opłaty truda gosudarstvennykh sluzhashchikh federal'nykh organov ispolnitelnoy vlasti [New Trends in Developing the Compensation and Pay Systems of Civil Servants in Russian Federal Executive Bodies]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, no 6, pp. 439–445.
12. Barrow, S. (1990). *Turning Recruitment Advertising into a Competitive Weapon: Paper Delivered at the CIPD Annual Conference*. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
13. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185–206.
14. Stackman, R.W., Connor, P.E. & Becker, B.W. (2014). Sectoral Ethos: An Investigation of the Personal Values Systems of Female and Male Managers in the Public and Private Sectors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, no 24, vol. 3, pp. 806–812.
15. Rutgers, M.R. & Overeem, P. (2010). *Public Values and Public Administration*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
16. Kjeldsen, A.M. & Jacobsen, Ch.B. (2011). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, no 1, pp. 89–112.
17. Jong, J. & Ford, M.T. (2004). The Lagged Effects of Job Demands and Resources on Organizational Commitment in Federal Government Agencies: A Multi-Level Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, no 3, pp. 177–194.
18. Dahlström, C. & Lapuente, V. (2010). Explaining Cross-Country Differences in Performance-Related Pay in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, no 20, vol. 3, pp. 577–600.