

РОЛЬ ИМИДЖА РОССИЙСКИХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ В ПРИВЛЕЧЕНИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Васильев Д.К., Кучеров Д.Г., Цыбова В.С.¹

Аннотация

Важнейшей задачей российских органов государственной власти как работодателей является привлечение молодых квалифицированных специалистов. Целью исследования было определение взаимосвязи атрибутов имиджа российских органов государственной власти как работодателей и их привлекательности для молодых специалистов. На основе литературного обзора выдвинуты гипотезы о положительной взаимосвязи между восприятием инструментальных, символических атрибутов имиджа работодателя органов государственной власти и его привлекательностью. Для достижения цели и проверки гипотез была использована модель инструментально-символических атрибутов имиджа работодателя, ранее успешно применявшаяся в зарубежных исследованиях коммерческих организаций. Модель была адаптирована под контекст государственной службы, и был разработан оригинальный опросник для анкетирования среди молодых специалистов. Результаты опроса 83 респондентов выявили значимость инструментальных атрибутов имиджа работодателя российских органов государственной власти (включая стабильные гарантии занятости, безопасное рабочее место и хороший социальный пакет) в восприятии их привлекательности молодыми специалистами. На основе результатов исследования сформулированы релевантные рекомендации для совершенствования имиджевой политики на рынке труда органами государственной власти.

Ключевые слова: молодые специалисты; государственная служба; привлечение персонала; имидж организации как работодателя; бренд работодателя.

¹ *Васильев Дмитрий Кириллович* – магистрант программы «Менеджмент и развитие городских агломераций» Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета. Адрес: Санкт-Петербургский государственный университет. 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9. E-mail: st056596@student.spbu.ru

Кучеров Дмитрий Геннадьевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета. E-mail: kucherov@gsom.spbu.ru

Цыбова Виктория Сергеевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры организационного поведения и управления персоналом Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета. E-mail: tsybova@gsom.spbu.ru

Введение

Имиджевая политика и управление брендом работодателя становятся важнейшими инструментами присутствия государственных и коммерческих организаций на рынке труда, обеспечивающими задачу привлечения квалифицированных сотрудников. Органы государственной власти достаточно остро ощущают проблему дефицита квалифицированных сотрудников, во многом связанную с ограничениями бюджета для достижения задачи полноценного кадрового обеспечения (Зайцева, 2016) и сформированными процедурами и регламентами закрытия вакантных должностей. Особенно трудоемким становится привлечение молодых специалистов на государственную службу, что обусловлено высокой конкуренцией с коммерческими организациями (Зайцева, Нежина, 2019) и стереотипными, зачастую негативными представлениями студентов и выпускников вузов о карьере на государственной службе, даже у тех, кто обучается на программах по государственному и муниципальному управлению (Кучеров, Пикулева, 2015).

Несмотря на пандемию COVID-19 и повышение уровня безработицы в России в 2020 г., спрос на специалистов со стороны органов государственной власти оставался стабильно высоким: количество вакансий на госслужбе выросло на 20% за II квартал 2020 г. и на 43% – по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (ТАСС, 2020). При этом до настоящего момента в России не сложилось единого подхода к привлечению молодежи для работы в органы государственной власти, хотя в некоторых регионах отдельные инициативы успешно реализуются. Так, в Санкт-Петербурге за последние семь лет средний возраст государственных служащих сократился с 47 до 40 лет. Это стало своеобразным ответом на запрос губернатора Санкт-Петербурга на то, «чтобы городом управляли не менее 35% молодых специалистов» (ТАСС, 2019). С целью привлечения квалифицированных специалистов в городе при поддержке комитета госслужбы и кадровой политики реализуется программа трех резервов, одним из которых выступает Молодежный кадровый резерв (Администрация Санкт-Петербурга, 2021).

Целью настоящей статьи является определение взаимосвязи инструментальных и символических атрибутов имиджа органов государственной власти как работодателей и их привлекательности для молодых специалистов. Концептуальной основой работы выступает теория инструментальных-символических атрибутов (*instrumental-symbolic framework*) имиджа работодателя Филипа Лиевенса и Скотта Хайхауза (Lievens & Highhouse, 2003).

Для достижения поставленной цели в статье проведен анализ релевантных зарубежных исследований имиджа работодателя органов государственной власти, в том числе выбора молодыми специалистами органа государственной власти как работодателя, дан обзор теории инструментально-символических атрибутов имиджа работодателя как основы для проведения эмпирического исследования. Пилотажный опрос позволил авторам протестировать модель инструментально-символических атрибутов имиджа органов государственной власти как работодателей на выборке из 83 молодых специалистов из России.

В ходе исследования авторы отвечают на следующие вопросы: «Каковы различия в восприятии идеального работодателя и органов государственной власти между молодыми специалистами, планирующими и не планирующими карьеру на государственной службе?», «Как влияют инструментальные атрибуты имиджа работодателя на привлекательность органов государственной власти как работодателей для молодых специалистов?», «Как влияют символические атрибуты имиджа работодателя на привлекательность органов государственной власти как работодателей для молодых специалистов?».

Теоретические основы исследования

С проблемами привлечения квалифицированных сотрудников органы государственной власти из стран с развитыми экономиками столкнулись около 20 лет назад (Vandenabeele, Hondeghem & Steen, 2004). В отчете экспертов из Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСД) в качестве ключевых барьеров развития отмечались дефицит ключевых навыков в госсекторе и низкая конкурентоспособность государственных организаций, что подтвердили эксперты из 11 стран (Австрия, Канада, Дания, Германия, Южная Корея, Италия, Норвегия, Польша, Швеция, Португалия и Испания). Они сформулировали следующие препятствия для привлечения молодых специалистов и выпускников вузов в государственные организации (Äijälä, 2001):

- низкий уровень оплаты труда в сравнении с коммерческим сектором экономики;
- противоречивый и даже зачастую негативный имидж госсектора в восприятии молодых специалистов;
- медленное продвижение по карьерной лестнице;
- отсутствие четкого карьерного планирования;
- ограниченный набор технологий привлечения студентов и выпускников, применяемый в органах государственной власти.

К перспективным стратегиям усиления привлекательности органов государственной власти как работодателей члены ОЭСД отнесли реформирование систем обучения, развития и вознаграждения персонала, а также разработку системы мероприятий по совершенствованию имиджа. Последняя включала создание коммуникационной стратегии, в том числе проведение исследования среди работников и соискателей, разработку и продвижение ценностного предложения органов государственной власти на рынке труда, персонализацию коммуникаций за счет вовлечения сотрудников в продвижение имиджа работодателя. При этом ценностное предложение работодателя понимается как совокупность благ, предлагаемых сотруднику работодателем; причины, по которым кандидат выбирает организацию среди других потенциальных работодателей, а сотрудник отказывается принять поступающие ему предложения других организаций (Бруковская, Осовицкая, 2011).

Имидж работодателя выступает частью организационного имиджа. В организационной теории организационный имидж – это целостное и яркое впечатление индивида или определенной группы людей об организации, которое выступает результатом их осмысления и коммуникации с этой организаци-

ей (Hatch & Schultz, 1997). Традиционно проблемы организационного имиджа рассматриваются в рамках двух теорий: организационной идентичности и теории сигналов. В фокусе внимания теории организационной идентичности находится внутренний имидж организации как коллективный, разделяемый сотрудниками образ этой организации с присущими ей узнаваемыми и отличительными особенностями (Christensen & Askegaard, 2001). Теория сигналов в приложении к рынку труда изучает влияние информации, поступающей к кандидату на вакантную должность в процессе поиска работы (например, во время телефонного и очного интервью с работодателем, из средств массовой информации), на его восприятие и отношение к потенциальному работодателю (Younis & Hammad, 2020). Таким образом, имидж работодателя включает набор эмоционально окрашенных, образных ощущений и представлений участников рынка труда (прежде всего, кандидатов и работников) о компании как работодателе. Основу бренда работодателя – позитивно-ценностных ассоциаций об организации как уникальном работодателе на рынке труда (Кучеров, 2012) – составляет положительный имидж. В настоящей работе рассматривается только внешний имидж работодателя. Тематика имиджа работодателя привлекает внимание и отечественных исследователей, что нашло отражение в ряде диссертационных исследований (например, Алексеева, 2010; Кучеров, 2012; Малышева, 2013). Исследователи сходятся во мнении, что имидж работодателя выступает важнейшим фактором привлечения квалифицированных сотрудников, включая молодых специалистов.

Ощущения и представления участников рынка труда о компании как работодателе формируются из восприятия атрибутов имиджа. В западной литературе наиболее известной классификацией атрибутов имиджа работодателя является модель инструментальных-символических атрибутов имиджа работодателя Лиевенса-Хайхауза. Под *инструментальными атрибутами* понимаются те, которые касаются объективной, конкретной, фактической информации о работодателе, например, оплате труда, графике работы, расположении организации. *Символическими атрибутами* выступают те, которые связаны с субъективными и неосознаваемыми характеристиками организации (например, ее корпоративная культура и психологический климат) и формируются в сознании соискателя в процессе непосредственного или опосредованного взаимодействия с ней.

Исследования, проведенные ранее, показывают различия в значимости атрибутов имиджа работодателя для молодых специалистов, выбравших для карьеры коммерческие организации и госсектор. Так, опрос студентов-миллениалов из канадских вузов (Ng & Gossett, 2013) показал, что для выбравших в качестве места работы органы государственной власти наиболее значимыми атрибутами работодателя выступают высокие этические стандарты, социальная ответственность, прогрессивная рабочая среда, разнообразие рабочей силы и ответственное отношение к окружающей среде. Для студентов, выбравших коммерческие организации, наиболее значимыми атрибутами работодателя были инновационность, лидерство в отрасли, финансовая сила, высокие этические стандарты и привлекательное местоположение. Через несколько лет эти же авторы провели опрос среди сту-

дентов-бакалавров Ботсваны, обучающихся по профилям «Бизнес» и «Государственное управление». Опрос выявил, что для контекста исследования такие характеристики респондентов, как альтруизм и внутренняя мотивация (*intrinsic motivation*), не определяли выбор карьеры в государственном или коммерческом секторе экономики (Ng, Gossett, Chinyoka & Obasi, 2016).

Первичная апробация модели инструментальных-символических атрибутов имиджа работодателя была осуществлена в банковском секторе Бельгии (Lievens & Highhouse, 2003). Позднее было проведено исследование значимости атрибутов имиджа при выборе организаций государственной военной службы как работодателя: опрос студентов старших курсов вузов Бельгии выявил большую значимость символических атрибутов имиджа работодателя (азарта, престижа и бодрости), чем инструментальных (Lievens, Van Hoye & Schreurs, 2005). Дальнейшая апробация модели инструментально-символических атрибутов в рекрутменте (Lievens, 2007; Lievens & Van Hoye, Anseel, 2007; Schreurs, Druart, Proost & De Witte, 2009; Van Hoye & Saks, 2011) позволила сделать следующие выводы.

Во-первых, как инструментальные, так и символические атрибуты имиджа работодателя могут быть связаны с привлечением соискателей в организацию, а также идентификацией организации на рынке труда и желанием сотрудников рекомендовать свою организацию другим. Во-вторых, с точки зрения относительной важности, символические атрибуты имиджа объясняли больший круг различий в привлекательности организации как работодателя, чем инструментальные атрибуты. В-третьих, организации лучше дифференцировались относительно друг от друга на основе символических атрибутов имиджа работодателя, нежели на основе инструментальных. Подобные выводы касались молодых специалистов поколения «Миллениалы» или «Поколение Y», родившихся в период с 1982 по 1999 гг. К отличительным трудовым мотивам миллениалов относят быстрый карьерный и профессиональный рост, баланс между работой и личной жизнью, высокий уровень мобильности, готовность к переменам и работе в условиях многозадачности (Mahmoud, Fuxman, Mogh, Reisel & Grigoriou, 2020). Представителей поколения Z или «цифрового поколения» (родились в 2000-е гг.) описывают как технически подкованных (хорошо владеющих компьютерными и интернет-технологиями с раннего детства), предприимчивых и ориентированных на результат, достаточно независимых и уверенных в себе людей (Chillakuri, 2020). В фокусе внимания настоящего исследования находятся представители поколения Z.

Новейшая работа (Mahmoud, Fuxman, Mogh, Reisel & Grigoriou, 2020) по сравнительному анализу преобладающих типов трудовой мотивации между поколениями X, Y и Z выявила, что в структуре общей мотивации у представителей цифрового поколения преобладает внутренняя мотивация (*intrinsic motivation*). Для высокой внутренней мотивации характерны ожидание увлекательной, приятной и доставляющей удовольствие работы с возможностью личностного роста. При этом значимость конкретных атрибутов имиджа работодателя для представителей поколения Z остается не вполне понятной.

Апробации модели инструментальных-символических атрибутов имиджа работодателя среди представителей поколения Z пока не проводилось. Настоя-

щее исследование основано на проверке данной модели среди представителей поколения Z, предположении об универсальности структуры модели и опыте ее успешной апробации в зарубежных исследованиях. Исходя из результатов предыдущих исследований модели инструментально-символических атрибутов имиджа работодателя были сформулированы следующие гипотезы:

Гипотеза 1: существует положительная взаимосвязь между восприятием кандидатами инструментальных атрибутов имиджа работодателя и привлекательностью работодателя.

Гипотеза 2: существует положительная взаимосвязь между восприятием кандидатами символических атрибутов имиджа работодателя и привлекательностью работодателя.

Для реализации цели настоящего исследования нами была разработана модель взаимосвязи атрибутов имиджа работодателя и ее привлекательности. Основой для разработки модели послужили ранее проведенные исследования на предмет значимости инструментальных и символических атрибутов имиджа работодателя (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Lievens, 2003; Myrden & Kelloway, 2015; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). В частности, исследование (Myrden & Kelloway, 2015), проведенное среди американских и канадских студентов по оценке имиджа четырех широко известных компаний, выявило более высокую значимость символических атрибутов имиджа (престиж, принадлежность к «команде победителей», сильная миссия, сильные лидерские качества и высокая результативность руководства) при выборе молодыми специалистами конкретного работодателя.

Итак, объектом нашего исследования являются молодые специалисты – студенты выпускных курсов. Его предметом – восприятие молодыми специалистами имиджа работодателей российских органов государственной власти. Работа выполнена в жанре пилотажного исследования: это было обусловлено одной из ее задач (адаптация шкал опросника под контекст органов государственной власти и тестирование адаптированного опросника в новом контексте). Достижение данной задачи осуществлялось путем сбора данных на относительно компактной выборке.

Методология исследования

Объем выборки исследования составил 83 респондента: студенты выпускных курсов бакалавриата и магистратуры направления ГМУ трех вузов Санкт-Петербурга (Санкт-Петербургского государственного университета, Санкт-Петербургского государственного экономического университета и НИУ «Высшая школа экономики»), студенты направления «Менеджмент». Для ответа на вопрос о различиях в восприятии идеального работодателя и органов государственного управления между молодыми специалистами, планирующими и не планирующими карьеру на государственной службе, были определены контрольная и экспериментальная группы исследования.

Студенты направления «Менеджмент» представляют контрольную группу, поскольку абсолютное большинство не планирует связывать свою карьеру с государственными органами. В то время как для студентов направ-

ления «Государственное и муниципальное управление» работа в органах государственной власти является приоритетной (экспериментальная группа). В Таблице 1 представлено описание выборки.

Таблица 1

Характеристика выборки

		Экспериментальная группа, %	Контрольная группа, %
Количество респондентов		34 человека	49 человек
Пол	мужчины	21	27
	женщины	79	73
Возраст	18–22 года	79	85
	23–26 лет	21	15
Уровень образования	бакалавриат	85	87
	магистратура	15	13
Распределение по вузам	ВШМ СПбГУ	41	98
	НИУ ВШЭ	38	2
	СПбГЭУ	21	-
Рассматривают возможность трудоустройства на госслужбу	да	67	12
	нет	33	72
	затрудняюсь ответить	-	16

Источник: Составлена авторами.

Анкетный опрос состоял из нескольких блоков вопросов: о респонденте (пол, возраст, образование и др.); о намерении и желании респондента трудоустроиться на государственную службу, а также о причинах, которые повлияли на решение; про атрибуты имиджа работодателя; про атрибуты «идеального работодателя».

Переменные модели и их оценка

Инструментальные атрибуты работодателя. Данная переменная оценивалась посредством ответа на закрытые вопросы по шкале Лайкерта (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен): например, «Высокая заработная плата». За основу был взят адаптированный раздел опросника из (Berthon, Ewing & Nah, 2005; Myrden & Kelloway, 2015).

Символические атрибуты работодателя. Данная переменная оценивалась посредством ответа на закрытые вопросы по шкале Лайкерта (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен): например, «Сильная корпоративная культура». За основу был взят адаптированный раздел опросника из (Berthon, Ewing & Nah, 2005; Myrden, Kelloway, 2015).

Привлекательность работодателя. Данная переменная оценивалась посредством ответа на закрытые вопросы по шкале Лайкерта (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен): «Я бы согласился на предложение о работе в органах государственной власти». За основу был взят адаптированный раздел опросника из (Lievens, 2003; Myrden & Kelloway, 2015).

Намерение трудоустроиться в организацию. Данная переменная оценивалась посредством ответа на закрытые вопросы по шкале Лайкерта (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен): «Для меня органы государственной власти являются подходящим местом для работы». За основу был взят адаптированный раздел опросника из (Myrden & Kelloway, 2015).

Основные результаты исследования

Результаты опроса показали, что только 35% всех опрошенных планируют трудоустроиться в организации государственной службы, при этом еще 9% не определились. 62% студентов направления «Государственное и муниципальное управление» ответили на данный вопрос утвердительно. В то время как среди студентов «Менеджмента» только 12% респондентов отдают предпочтение государственному сектору. Больше трети желающих устроиться на государственную службу планируют трудоустроиться сразу после окончания обучения в университете.

Основными причинами для трудоустройства на государственную службу были отмечены следующие: стабильность, желание внести вклад в изменение и улучшение жизни страны, соответствие специальности, стремление к власти. Нежелание связывать свою профессиональную карьеру с государственным сектором объяснили низкой заработной платой, высокой степенью бюрократии, несогласием с существующей властью, коррумпированностью, отсутствием перспектив развития.

На следующем этапе респондентам было предложено оценить инструментальные и символические атрибуты имиджа работодателя органов государственной власти. Среди студентов, желающих построить свой карьерный путь в государственном секторе, были отмечены следующие инструментальные атрибуты имиджа работодателя: стабильные гарантии занятости (4,25/5), безопасное рабочее место (4/5) и хороший социальный пакет (3,9/5). Из символических атрибутов респонденты, отдающие предпочтение госслужбе, выделили: общественную значимость организации (4,32/5), престижность (3,93/5) и причастность к обществу уважаемых специалистов (3,45/5).

Респондентам, которые не собираются посвятить свою карьеру государственной службе, были предложены реверсивные вопросы с обратными формулировками. Таким образом, они отмечали атрибуты, которые в меньшей степени удовлетворяют их запросам. Среди инструментальных атрибутов это: отсутствие возможности быстрого повышения (3,91/5), низкая заработная плата (3,47/5) и некомфортное рабочее место (3,39/5). Из «негативных» символических атрибутов были выделены: слабая корпоративная культура (3,86/5), невысокие показатели результативности (3,73/5) и отсутствие престижа организации (3,23/5).

Анализ данных выборок позволил выявить сходства и различия в восприятии органов государственной власти как работодателя. Обе группы выделяют следующие атрибуты имиджа государственной службы как наиболее привлекательные: стабильные гарантии занятости (3,585/5), общественная значимость организации (3,315/5) и хороший социальный пакет

(3,18/5). В обоих случаях респонденты отмечают, что высокая заработная плата, сильная корпоративная культура, высокие показатели результативности не ассоциируются у них с органами государственной власти. При этом студенты, планирующие трудоустроиться на государственную службу, поставили высокие оценки следующим атрибутам: значимость организации, престижность, комфортность и безопасность места работы; респонденты же, не планирующие трудоустройство в органах государственной власти, поставили по этим атрибутам низкие оценки.

В Таблице 2 представлен ранжированный список атрибутов имиджа «идеального» работодателя и органов государственной власти по мнению молодых специалистов, планирующих и не планирующих свою карьеру на государственной службе.

Таблица 2

Ранжирование атрибутов имиджа «идеального» работодателя и органов государственной власти

Название атрибута	«Идеальный» работодатель		Органы государственной власти	
	Оценка атрибута	Ранг атрибута	Оценка атрибута	Ранг атрибута
Комфортное, безопасное рабочее место	4,55	1	2,81	6
Высокая заработная плата	4,5	2	2,14	9
Высокие показатели результативности	4,33	3	2,02	10
Хороший социальный пакет	4,19	4	3,18	3
Стабильная гарантия занятости	4,16	5	3,59	1
Сильная корпоративная культура	4,00	6	1,76	11
Возможность быстрого повышения	3,94	7	2,24	8
Престижность организации	3,93	8	2,85	5
Общественная значимость организации	3,89	9	3,32	2
Возможность быть частью общества уважаемых специалистов	3,88	10	2,65	7
Удобное расположение места работы	3,63	11	3,04	4

Источник: Составлена авторами.

Анализируя данные результаты, можно сделать вывод, что органы государственной власти не удовлетворяют требованиям «идеального» работодателя.

При сравнении стоит отметить, что лидирующими атрибутами имиджа работодателя у органов государственной власти являются инструментальные. При этом у «идеального» работодателя преобладают также инструментальные атрибуты, однако уже другие. Атрибут «комфортное, безопасное

рабочее место» занял первое место у «идеального» работодателя, при этом у рассматриваемых органов государственной власти данный атрибут находится на шесть позиций ниже и имеет оценку равную 2,8. Атрибуты «высокая заработная плата» и «высокие показатели результативности» у органов государственной власти оказались на семь пунктов ниже (второе и третье место соответственно у «идеального» работодателя). Для органов государственной власти характерны такие атрибуты имиджа работодателя, как хороший социальный пакет, стабильные гарантии занятости, престижность организации, общественная значимость организации, удобное расположение места работы и желание быть частью общества уважаемых специалистов.

Для проверки гипотез, сформулированных на основе предложенной теоретической модели, в работе проведен сравнительный статистический анализ данных экспериментальной и контрольной группы исследования, а именно корреляционный анализ Спирмена и анализ результатов порядковой регрессии.

В случае экспериментальной группы с привлекательностью работодателя значимо коррелируют на среднем уровне следующие атрибуты (Таблица 3): желание стать частью общества уважаемых специалистов, гарантия занятости, общественная значимость организации, расположение места работы, быстрые возможности повышения, престижность организации, результативность организации.

Уровень корреляции у атрибутов имиджа с привлекательностью работодателя заметно ниже у контрольной группы. Корреляция на среднем уровне наблюдается только у атрибутов: общественная значимость организации, результативность организации, желание быть частью общества уважаемых специалистов. Остальные атрибуты имиджа работодателя либо имеют низкий уровень корреляции, либо не значимы согласно *p-value*.

Таблица 3

Корреляционный анализ атрибутов имиджа работодателя и привлекательности работодателя

	Экспериментальная группа	Контрольная группа
	Привлекательность	
Высокая заработная плата	-0,0524 (0,7684)	0,1572 (0,2809)
Хороший социальный пакет	0,3123 (0,0721)	0,2723 (0,0584)
Комфортное, безопасное рабочее место	0,3317 (0,0553)	0,2471 (0,0869)
Удобное расположение места работы	0,4780** (0,0042)	-0,1363 (0,3505)
Стабильная гарантия занятости	0,6042** (0,0002)	0,0751 (0,6082)
Возможность быстрого повышения	0,4520** (0,0073)	0,1400 (0,3372)

	Экспериментальная группа	Контрольная группа
	Привлекательность	
Сильная корпоративная культура	-0,0070 (0,9688)	0,1508 (0,3009)
Престижность организации	0,4598** (0,0062)	0,2646 (0,0662)
Общественная значимость организации	0,5704** (0,0004)	0,4106** (0,0034)
Возможность быть частью общества уважаемых специалистов	0,6623** (0,0000)	0,3268* (0,0219)
Высокие показатели результативности	0,3988* (0,0195)	0,4093** (0,0035)

Примечание: ** – p-value <0,01; * – p-value.

Источник: Составлена авторами.

Далее была выведена усредненная оценка объединенных по группам атрибутов и построена корреляционная матрица (табл. 4) относительно взаимосвязи инструментальных, символических атрибутов, привлекательности работодателя и намерения трудоустроиться на государственную службу.

Исходя из матрицы, символические и инструментальные атрибуты имеют значимую корреляцию на среднем уровне с привлекательностью работодателя в экспериментальной группе.

Таблица 4

**Корреляционный анализ атрибутов имиджа работодателя
(ЭГ – экспериментальная группа, КГ – контрольная группа)**

		1	2	3	4
Привлекательность работодателя (1)	ЭГ	1			
	КГ				
Инструментальные атрибуты (2)	ЭГ	0,5917** (0,0002)	1		
	КГ	0,1739 (0,2320)			
Символические атрибуты (3)	ЭГ	0,5838** (0,0003)	0,5171** (0,0017)	1	
	КГ	0,3989** (0,0045)	0,7574** (0,0000)		
Намерение трудоустроиться (4)		0,8963** (0,0000)	0,1758 (0,2270)	0,3749** (0,0080)	1

Примечание: ** – p-value <0,01; * – p-value.

Источник: Составлена авторами.

Для контрольной группы существует высокий уровень положительной корреляции между привлекательностью работодателя и желанием трудоустроиться. Также стоит отметить, что присутствует средний уровень корреляции между символическими атрибутами и привлекательностью работодателя.

Для проверки Гипотез 1 и 2 была построена порядковая регрессионная модель с зависимой переменной «привлекательность работодателя» как для экспериментальной, так и для контрольной групп исследования (табл. 5). В качестве объясняющих переменных была взята средняя оценка по инструментальным и символическим атрибутам для каждого респондента.

Таблица 5

Регрессионная модель (проверка гипотез исследования)

	Экспериментальная группа	Контрольная группа
	Привлекательность работодателя	
Инструментальные атрибуты	2,51 (0,012)	-1,45 (0,147)
Символические атрибуты	2,46 (0,014)	3,01 (0,003)
N	34	49
LR chi2 (2)	19,85	11,14
Prob > chi2	0,0000	0,0038
Pseudo R2	0,1195	0,0482

Источник: Составлена авторами.

Обе модели являются значимыми. Для экспериментальной группы Гипотеза 1 и Гипотеза 2 подтверждены. Результаты свидетельствуют, что инструментальные атрибуты, как и символические атрибуты, значимы для регрессионной модели. Также стоит отметить, что коэффициенты обеих переменных являются положительными, что говорит о прямой взаимосвязи, при этом, если увеличивать показатели инструментальных атрибутов, привлекательность работодателя будет расти быстрее. Таким образом, можно заключить, что органам государственной власти необходимо в первую очередь обратить внимание на совершенствование инструментальных атрибутов имиджа и их дальнейшее позиционирование среди целевых групп соискателей.

Следует отметить, что модель, построенная для контрольной группы, в отличие от целевой группы, имеет низкую объясняющую силу. В рамках данной модели была подтверждена только Гипотеза 2 – о наличии связи между символическими атрибутами и привлекательностью работодателя.

Таблица 6

Результаты проверки гипотез

Гипотеза	Экспериментальная группа	Контрольная группа
<i>Гипотеза 1:</i> существует положительная взаимосвязь между восприятием кандидатами инструментальных атрибутов работодателя и привлекательностью работодателя	Подтвердилась	Не подтвердилась
<i>Гипотеза 2:</i> существует положительная взаимосвязь между восприятием кандидатами символических атрибутов работодателя и привлекательностью работодателя	Подтвердилась	Подтвердилась

Источник: Составлена авторами.

Результаты исследования показали, что инструментальные атрибуты значительно влияют на привлекательность российских органов государственной власти как работодателей для респондентов экспериментальной группы. В то же время символические атрибуты значительно влияют на привлекательность работодателя как в экспериментальной, так и в контрольной группах. Наконец, было выявлено влияние привлекательности органов государственной власти как работодателей на намерение трудоустройства в обеих группах. Выявленные закономерности подтверждают результаты проведенных ранее исследований на выборках молодых специалистов по отношению к коммерческим организациям (Lievens & Highhouse, 2003; Myrden & Kelloway, 2015).

Полученные данные свидетельствуют о том, что в настоящее время интерес к работе в органах государственной власти среди молодых специалистов профильных специалистов растет. В сравнении с данными 2015 г. (Кучеров, Пикунева, 2015) наблюдается увеличение числа студентов старших курсов, обучающихся по программе «Государственное и муниципальное управление», желающих трудоустроиться в органы государственной службы. Это может быть связано как с ростом информированности самих студентов об условиях работы и перспективах карьеры на государственной службе, изменениями в их личной карьерной осознанности, так и с более активной политикой присутствия самих органов государственной власти на рынке труда.

Перспективным направлением кадровой политики российских органов государственной власти может стать разработка критериев оценки влияния имиджа работодателя на результативность подбора молодых специалистов. Субъективными методами могут выступать опросы соискателей об их восприятии конкретного органа государственной власти как работодателя и его для них привлекательности. К объективным методам могут быть отнесены различные метрики результативности привлечения, отбора и удержания молодых специалистов. Примером метрики результативности привлечения выступает число кандидатов, проявивших интерес к открытой вакансии, и ее анализ в динамике. В качестве метрики результативности отбора можно отметить соотношение количества кандидатов, принявших предложение о работе, к общему числу кандидатов, которым было сделано

предложение о работе. Результативность удержания молодых специалистов может быть оценена по анализу коэффициента текучести данной возрастной группы на испытательном сроке и после него.

Анализ результатов исследования дает основание сформулировать ряд рекомендаций, которые российские органы государственной власти могут учитывать при совершенствовании имиджевой политики на рынке труда. Во-первых, при реализации коммуникационных программ привлечения молодых специалистов на точечные должности важно транслировать не только позитивно воспринимаемые атрибуты имиджа работодателя в целом (стабильная занятость, общественная значимость, социальный пакет), но и конкретные преимущества работы в данной организации и в данной должности. Речь, прежде всего, идет о получении ценного профессионального опыта, обретении необходимых профессиональных навыков и компетенций, практическом применении полученных в вузе знаний и умений.

Во-вторых, коммуникационная политика по отношению к студентам-бакалаврам и студентам-магистрам должна отличаться. Как правило, студенты-магистры делают более осознанный выбор работодателя, в то время как у студентов-бакалавров зачастую даже выбор образовательной траектории определяется не ими самими, а их родителями или мнением друзей. С этой точки зрения технологии рекрутмента должны отличаться: например, при взаимодействии с вузом органы государственной власти на программах бакалавриата могут проводить гостевые лекции, а слушателям в магистратуре – предложить проблемно-ориентированные консалтинговые проекты.

Целью гостевых лекций является формирование общей информированности молодых специалистов о работе в органах государственной власти. Поэтому представляется важным проводить их не как узкоспециализированное мероприятие для слушателей профильных программ по государственному и муниципальному управлению, а собирать более широкую аудиторию студентов. Содержательно гостевая лекция может включать элементы продвижения символических атрибутов имиджа работодателя, чтобы убедить неосведомленную аудиторию в престижности трудоустройства в органы государственной власти. В частности, важно четко проговорить, каковы организационные цели и ценности, описать понятным языком показатели результативности деятельности. Ведь именно эти атрибуты вызвали скепсис у респондентов, не рассматривающих возможности трудоустройства на госслужбе. При этом можно полагать, что слушатели «джерналистских» программ по экономике и менеджменту также могут быть целевой аудиторией органов государственной власти.

Гостевая лекция может включать различные презентационные материалы об органе государственной власти, в том числе раздаточные материалы (брошюры, флаеры) с яркой визуализацией ценностного предложения работодателя и ссылками на сайт организации и иные материалы в СМИ, например, страницу в социальных сетях, к которым представители «цифрового» поколения проявляют повышенный интерес.

Проблемно-ориентированные консалтинговые проекты носят более персонализированный характер и, как правило, адресованы слушателям

старших курсов программ магистратуры по государственному управлению. Через такие проекты можно транслировать инструментальные атрибуты привлекательного имиджа: например, сбор данных для проекта может содержать элементы стажировки в организации с закреплением временного рабочего места для участников команды. В случае успешной реализации проекта орган государственной власти может поощрить команду в форме стипендиальной выплаты или даже сделать предложение участникам о работе, если они являются слушателями выпускного курса. Кроме того, куратором консалтингового проекта может выступать молодой сотрудник организации, обладающий необходимыми профессиональными компетенциями и готовый поделиться со студентами собственным опытом построения успешной карьеры в органе государственной власти, рассказать о преимуществах работы в государственном секторе.

Данные исследования показали, что некоторые тесно связанные атрибуты имиджа работодателя в отношении органов государственной власти у респондентов вызывают противоположные оценки: например, инструментальные атрибуты «низкая заработная плата» и «хороший социальный пакет». В таких случаях при разработке ценностного предложения работодателя органам государственной власти важно, с одной стороны, усиливать значимость, прозрачность структуры и привлекательность социального пакета, а с другой стороны, обосновывать связь между справедливым уровнем оплаты труда, реальным уровнем компетенций специалиста на начальных позициях и возможностях его продвижения и, как следствие, росте оплаты труда в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева Л.А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2010.
2. Бруковская О., Осовицкая Н. HR бренд. 5 шагов к успеху Вашей компании. – СПб: Питер, 2011.
3. Зайцева Т.В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 4. – С. 179–196.
4. Зайцева Т.В., Нежина Т.Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 1. – С. 160–189.
5. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб, 2012.

6. Кучеров Д.Г., Пикулева О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 4. – С. 65–78.
7. Малышева Н.И. Привлечение и закрепление молодых специалистов на предприятии: проблемы и пути решения: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2013.
8. ТАСС. Исследование: число вакансий на госслужбе выросло на 20% за второй квартал. – 2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/9135631> (дата обращения: 09.02.2021).
9. ТАСС. Власти: чиновники в Петербурге в среднем «помолодели» на семь лет. – 2020. URL: <https://tass.ru/obschestvo/6607811> (дата обращения: 09.02.2021).
10. Администрация Санкт-Петербурга. HR-практики Смольного представили на совещании с представителями кадровых служб Северо-Запада. – 2021. URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/admgub/news/205664/> (дата обращения: 09.02.2021).
11. Äijälä K. Public Sector – An Employer of Choice? 2001. OECD, Paris.
12. Berthon P., Ewing M., Hah L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding // International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24. No. 2. P. 151–172.
13. Chillakuri B. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding // Journal of Organizational Change Management. 2020. Vol. 33. No. 7. P. 1277–1296.
14. Christensen L.T., Askegaard S. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective // European Journal of Marketing. 2001. Vol. 35. No. 3/4. P. 292–315.
15. Hatch J., Schultz M. Relations between organizational culture, identity and image // European Journal of Marketing. 1997. Vol. 31. No. 5/6. P. 356–365.
16. Lievens F., Highhouse S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer // Personnel Psychology. 2003. Vol. 56. No. 1. P. 75–102.
17. Lievens F. Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic belief for potential applicants, actual applicants, and military employees // Human Resource Management. 2007. Vol. 46. No. 1. P. 51–69.
18. Lievens F., Van Hoye G., Schreurs B. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organisational attractiveness: an application in a military context // Journal of Occupational and Organisational Psychology. 2005. Vol. 78. P. 553–572.
19. Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework // British Journal of Management. 2007. Vol. 18. No. 1. P. 45–59.
20. Mahmoud A., Fuxman L., Mogh I., Reisel W., Grigoriou N. “We aren't your reincarnation!” Workplace motivation across X, Y and Z generations // International Journal of Manpower. 2020. In press.
21. Myrden S., Kelloway K. Young workers' perception of brand image: main and moderating effects // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015. Vol. 2. No. 3. P. 267–281.
22. Ng S., Gossett C. Career choice in Canadian public service: an exploration of fit with the Millennial generation // Public Personnel Management. 2013. Vol. 42. No. 3. P. 337–358.
23. Ng S., Gossett C., Chinyoka S., Obasi I. Public vs private sector employment: An exploratory study of career choice among graduate management students in Botswana // Personnel Review. 2016. Vol. 45. No. 6. P. 1367–1385.

24. Schreurs B., Druart C., Proost K., DeWitte K. Symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality // *International Journal of Selection and Assessment*. 2009. Vol. 17. No. 1. P. 35–46.
25. Sivertzen A., Nilsen E., Olafsen A. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media // *Journal of Product & Brand Management*. 2013. Vol. 22. No. 7. P. 473–483.
26. Vandenabeele W., Hondeghem A., Steen T. The civil service as an employer of choice in Belgium: how work orientations influence the attractiveness of public employment // *Review of Public Personnel Administration*. 2004. Vol. 24. No. 4. P. 319–33.
27. Van Hoye G., Saks A. The instrumental symbolic framework: organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair // *Applied Psychology*. 2011. Vol. 60. No. 2. P. 311–335.
28. Younis R., Hammad R. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness // *Personnel Review*. 2020. Vol. 50. No. 1. P. 244–263.

THE ROLE OF PUBLIC AUTHORITIES’ EMPLOYER IMAGE IN RECRUITING YOUNG SPECIALISTS

Dmitry K. Vasiliev

Master’s student, the program «Management and development of urban agglomerations» of the Institute «Graduate School of Management», St.Petersburg State University.
Address: 7/9 Universitetskaya Emb., 199034 St. Petersburg, Russian Federation.
E-mail: st056596@student.spbu.ru

Dmitry G. Kucherov

Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Department of Organizational Behavior and Personnel Management, Institute «Graduate School of Management», St.Petersburg State University.
E-mail: kucherov@gsom.spbu.ru

Victoria S. Tsybova

Ph.D. (in Economics), Senior Lecturer, Department of Organizational Behavior and Personnel Management, Institute «Graduate School of Management», St. Petersburg State University.
E-mail: tsybova@gsom.spbu.ru

Abstract

Recruitment of young professionals becomes the key task for the Russian public authorities. The research goal was to reveal the relationship between employer image attributes of the Russian public authorities and their attractiveness for young specialists.

Based on the literature review, the research hypotheses regarding the positive relationship between instrumental, symbolic employer image attributes of public authorities and its attractiveness were formulated. To achieve the goal and to test the hypotheses the instrumental-symbolic framework was used which was successfully applied before in foreign studies within commercial organizations. The framework was adopted within public authorities' context and an original questionnaire was constructed to conduct the survey among young specialists. The results of the survey among 83 young specialists revealed the significance of instrumental attributes of Russian public authorities' employer image (e.g., stable employment guarantees, safe workplace and good social package) in perception of their attractiveness by young specialists. Based on the results of the research, relevant recommendations were given to improve the image policy on labor market by public authorities.

Keywords: young specialists; public service; employee attracting; employer image; employer brand.

Citation: Vasilyev, D.K., Kucherov, D.G. & Tsybova, V.S. (2021). Rol' imidzha rossiyskikh organov gosudarstvennoy vlasti kak rabotodatelya v privilechenii molodykh spetsialistov [The Role of public authorities' employer image in recruiting young specialists]. *Public Administration Issues*, no 3, pp. 180–199 (in Russian).

REFERENCES

1. Alekseyeva, L.A. (2010). *Imidzh organizatsii-rabotodatelya na rynke truda kak faktor privilecheniya rabotnikov: formirovaniye i otsenka* [The image of an employing organization in the labor market as a factor for attracting workers: formation and assessment]. PhD Thesis. Moscow.
2. Brukovskaya, O. & Osovitskaya, N. (2011). *HR brend. 5 shagov k uspekhu Vashey kompanii* [5 steps to your company's success.]. *St-Petersburg: Piter*.
3. Zaytseva, T.V. (2016). Material'noye stimulirovaniye gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh ogranichennogo byudzhetnogo finansirovaniya [Material incentives for civil servants in conditions of limited budgetary funding]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 179–196.
4. Zaytseva, T.V. & Nezhina, T.G. (2019). Privlecheniye molodezhi na gosudarstvennyu i munitsipal'nuyu sluzhbu: opyt regionov Rossii [Attracting young people to state and municipal service: experience of Russian regions]. *Public Administration Issues*, no 1, pp. 160–189.
5. Kucherov, D.G. (2012). *Brend rabotodatelya v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii* [The employer's brand in the human resource management system of the organization]. PhD Thesis. St-Petersburg.
6. Kucherov, D.G. & Pikuleva, O.A. (2015). Brending gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby v Rossii [Branding of the state civil service in Russia]. *Public Administration Issues*, no 4, pp. 65–78.

7. Malysheva, N.I. (2013). *Privlecheniye i zakrepleniye molodykh spetsialistov na predpriyatii: problemy i puti resheniya* [Attracting and retaining young specialists at the enterprise: problems and solutions]. PhD Thesis. Moscow.
8. TASS (2020). *Issledovaniye: chislo vakansiy na gossluzhbe vyroslo na 20% za vtoroy kvartal* [Research: The number of civil service vacancies increased by 20% in the second quarter.]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/9135631> (accessed: 9 February 2021).
9. TASS (2020). *Vlasti: chinovniki v Peterburge v srednem «pomolodeli» na sem' let* [Authorities: officials in St. Petersburg are on average seven years younger.]. Available at: <https://tass.ru/obschestvo/6607811> (accessed: 9 February 2021).
10. Administration of St. Petersburg (2021). *HR-praktiki Smol'nogo predstavili na soveshchani s predstavitelnyami kadrovyykh sluzhb Severo-Zapada* [HR practices of Smolny were presented at a meeting with representatives of HR services of the North-West]. Available at: <https://www.gov.spb.ru/gov/admgub/news/205664/> (accessed: 9 February 2021).
11. Äijälä, K. (2001). *Public Sector – An Employer of Choice?* Paris: OECD.
12. Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, vol. 24, no 2, pp. 151–172.
13. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 33, no 7, pp. 1277–1296.
14. Christensen, L.T. & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, vol. 35, no 3–4, pp. 292–315.
15. Hatch, J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, no 5–6, pp. 356–365.
16. Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, vol. 56, no 1, pp. 75–102.
17. Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic belief for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, vol. 46, no 1, pp. 51–69.
18. Lievens, F., Van Hove, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organisational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, no 78, pp. 553–572.
19. Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, vol. 18, no 1, pp. 45–59.
20. Mahmoud, A., Fuxman, L., Mogh, I., Reisel, W. & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. (In press).
21. Myrden, S. & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 2, no 3, pp. 267–281.
22. Ng, S. & Gossett, C. (2013). Career choice in Canadian public service: an exploration of fit with the Millennial generation. *Public Personnel Management*, vol. 42, no 3, pp. 337–358.

23. Ng, S., Gossett, C., Chinyoka, S. & Obasi, I. (2016). Public vs private sector employment: An exploratory study of career choice among graduate management students in Botswana. *Personnel Review*, vol. 45, no 6, pp. 1367–1385.
24. Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. & DeWitte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 17, no 1, pp. 35–46.
25. Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, no 7, pp. 473–483.
26. Vandenaabeele, W., Hondeghem, A. & Steen, T. (2004). The civil service as an employer of choice in Belgium: how work orientations influence the attractiveness of public employment. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24, no 4, pp. 319–33.
27. Van Hoye, G. & Saks, A. (2011). The instrumental-symbolic framework: organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, vol. 60, no 2, pp. 311–335.
28. Younis, R. & Hammad, R. (2020). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, vol. 50, no 1, pp. 244–263.