

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ
СЛУЖБУ: РОЛЬ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса направление 38.03.02 – Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2015

ВАСИЛЬЕВА Дмитрия Кирилловича

(подпись)

Научный руководитель к.э.н. доцент,
КУЧЕРОВ Дмитрий Геннадьевич

(подпись)

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы управления имиджем работодателя	7
1.1. Теоретические основы проблемы имиджа работодателя	7
1.2. Роль имиджа работодателя в привлечении персонала	13
1.3. Имидж работодателя в государственном секторе экономики	20
1.4. Особенности привлечения молодых профессионалов	22
Глава 2. Методологические основы исследования	26
2.1. Анализ рынка труда государственного сектора экономики	26
2.2. Методология исследования	27
Глава 3. Эмпирические результаты исследования	34
3.1. Результаты анкетного опроса	34
3.2. Результаты экспертного интервью	55
Заключение	65
Источники литературы	67
Приложения	77

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Васильев Дмитрий Кириллович, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Привлечение молодых специалистов на государственную службу: роль имиджа работодателя», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

ВВЕДЕНИЕ

За последние три десятилетия изучения имиджа работодателя, ученые проанализировали его роль в компаниях различных отраслей, в том числе банковского сектора [Lievens et.al., 2003], туризма [S. Gehrels, 2019], сферы информационных технологий [Bondarouk, 2014]. Некоторыми авторами предметом исследования был выбран имидж работодателя в контексте привлечения молодых специалистов.

В то же время, по сравнению с коммерческим, контекст государственного сектора является малоизученным. Проблематичных аспектов УЧР, в области отрасли государственного управления, присутствует значительное количество: управление сервисом для повышения имиджа [Whelan et.al., 2010], влияние коррупции на имидж работодателя [Vigoda-Gadot et.al., 2003], мотивация персонала для улучшения имиджа [Vigoda-Gadot & Cohen, 2014], влияние результативности политических учреждений на их имидж [Cohen et.al., 2006]. Стоит отметить, существует множество неисследованных проблем в области изучения имиджа работодателя применительно к органам государственной власти.

Фокусом внимания настоящей работы выступает имидж работодателя, направленный на привлечение молодых специалистов в контексте государственной гражданской службы.

Исследовательская проблема: в ряде работ выявлены противоречия в оценке значимости атрибутов имиджа работодателя соискателями. С одной стороны, [Boswell et al., 2003; Lievens et al., 2005; Berthon, Ewing, Nah, 2005; Kuchеров, Zavyalova, 2012; Myrden, Kelloway, 2015; Axten, 2015; Kuchеров, Zamulin, Tsybova, 2019] авторы полагают, что символические атрибуты имиджа работодателя являются доминирующими для молодых специалистов на рынке труда. С другой стороны, исследователи [Dryden, 2016; Santo, 2016; Corporaal and Riemsdijk, 2013; Ng, Schweitzer and Lyons, 2010] полагают, что инструментальные (функциональные) атрибуты имиджа работодателя являются более значимыми для молодых профессионалов при принятии решения о трудоустройстве.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по управлению имиджем работодателя для органов государственной власти для привлечения молодых специалистов.

Для достижения поставленной цели были сформулированы **следующие задачи:**

- Изучить теоретические основы концепции имиджа организации на рынке труда.
- Разработать модель взаимосвязи атрибутов имиджа организации как работодателя, ее привлекательности и намерения трудоустроиться в нее.
- Провести анализ рынка труда молодых специалистов и рынка труда государственной службы Российской Федерации.
- Провести исследование взаимосвязи атрибутов имиджа органов государственной власти как работодателя, ее привлекательности и намерения трудоустроиться в нее молодыми специалистами.
- Провести экспертное интервью по результатам анкетного опроса.

Объектом исследования являются органы государственной власти в Российской Федерации.

Предметом исследования являются атрибуты имиджа работодателя органов государственной власти в Российской Федерации.

Исследовательские вопросы:

- Каковы атрибуты идеального работодателя для молодых специалистов?
- Какое восприятие атрибутов имиджа работодателя органов государственной власти у молодых специалистов?
- Каковы различия в восприятии идеального работодателя между студентами, планирующими и не планирующими карьеру в органах государственной власти?
- Как влияют инструментальные атрибуты имиджа работодателя на привлекательность работодателя для молодых специалистов?
- Как влияют символические атрибуты имиджа работодателя на привлекательность работодателя для молодых специалистов?
- Как привлекательность работодателя влияет на намерение молодых специалистов трудоустроиться в организацию?

Методология – смешанная методология. Методы сбора данных:

- В качестве метода количественного исследования был применен анкетный опрос, проведенный среди студентов направлений «Государственное и

Муниципальное Управление» и «Менеджмент» в трех университетах, СПбГУ, НИУ ВШЭ и СПбГЭУ.

- Методом качественного исследования является глубинное экспертное интервью.

В качестве предполагаемых результатов ожидается определение наиболее влиятельных атрибутов, и как следствие, формирование рекомендаций для управления имиджем работодателя в государственных службах.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления имиджем работодателя. Во второй главе описана методология исследования. В третьей главе описывается практическая часть работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИДЖЕМ РАБОТОДАТЕЛЯ

1.1. Теоретические основы проблемы имиджа работодателя

В первую очередь необходимо определить понятие «имидж работодателя». Наиболее широкое распространение и развитие понятие имиджа работодателя получило в литературе в области маркетинга. Общее определение можно найти в трудах Ф. Котлера: «имидж организации – это восприятие организации или ее товаров обществом» [Котлер Ф., 2007]. Данную формулировку необходимо определить в пользу имиджа компании как работодателя.

Истоки понятия имиджа работодателя зародились в работе Дж. Даттона и Дж. Дюкрика [Dutton & Dukerich, 1991], они привнесли в литературу понятие организационного имиджа (в ориг. “organizational image”), который они определили, как способ, которым сотрудники понимают, как другие люди видят их корпорацию. В своей работе они рассматривали кейс организации “New York Port Authority”, которая прибегла к решению проблем бездомных людей с целью нивелировать собственный негативный имидж. Понятие получило своё развитие в 1994 году, авторы переосмыслили его, охарактеризовав организационный имидж как воспринимаемый извне внешний образ организации [Dutton et al., 1994]. Также, А. Барбер [Barber, 1998] описал восприятие организационного имиджа как общее впечатление, основанное на фактах, убеждениях и чувствах к организации. Затем, в области маркетинга понятие организационного имиджа стало использоваться для обозначения корпоративных убеждений, касающихся того, как другие воспринимают корпорацию [Brown et al., 2006].

Отдельно стоит отметить, что понятия «организационного имиджа», «имиджа работодателя», «HR-имиджа» будут использоваться в схожем смысле и значении.

В академической, в особенности маркетинговой, литературе понятие организационного имиджа было рассмотрено с разных сторон. К примеру, в противовес ранее упомянутому Дж. Брауну и др. [Brown et.al., 2006], можно использовать работу Леонарда Бернштейна [Bernstein, 1992], который выделил, что имидж организации – это не то, во что верит компания, а чувства и убеждения о компании, которые существуют в сознании аудитории.

По большей части, маркетинговая литература подчеркивает внешнюю основу понятия имиджа [Bromley, 1993], фокусируясь на различных внешних образах, которые

формируются у различных аудиторий, например, у клиентов и поставщиков. Это подтверждается определением Э. Дичтера [Dichter, 1985], сформулированного как общее впечатление о субъекте (организации), находящегося в умах людей. С этой точки зрения организационный имидж обычно определяется как совокупность имиджей, воспринимаемых сторонними аудиториями. В дополнение, Л. Бернштейн также утверждал, что имидж является конструкцией общественных впечатлений, созданных для обращения к аудитории. Это подразумевает, что имидж намеренно манипулируется организацией для потребления сторонними заинтересованными лицами.

За время развития литературы, понятие имиджа работодателя получило как общие, так и более детальные и узконаправленные определения. В качестве примера, можно привести работу М. Алвессона [Alvesson, 1990] с представленным более комплексным определением, объединяющим теорию маркетинга и организационные подходы: организационный имидж – это целостное и яркое впечатление, сформированное у отдельного лица или группы, по отношению к организации, а также результат осмысления аудиторией спроектированного представления организации о себе.

Для того, чтобы показать каким многогранным может быть концепт, необходимо привести определения отечественных авторов. Имидж работодателя также можно определить, как поверхностное, относительно легко и быстро трансформирующееся впечатление, представление о компании как работодателе, при этом не требующее обязательного рационального оценивания его реальных качеств [Важенина И.С., 2010]. Следовательно, имидж работодателя по большей части относится к набору эмоционально окрашенных, образных ощущений и представлений людей. Данные эмоциональные аспекты возникают относительно совокупных характеристика компании и ее продуктов. Также, стоит учитывать, что все люди получают разную информацию об организации, различаются по истории взаимоотношений и восприятию схожих моментов и проявлений. Как результат, представление и восприятие организации, ее образ, у каждого человека и аудитории может быть сформирован по-разному. Несмотря на то, что люди могут быть из одной аудитории у них все равно будут различаться сложившиеся образы об организации. Таким образом, можно сделать вывод, что восприятие организации в глазах начальства, персонала и потенциальных работников может сильно отличаться.

В академической литературе можно сравнить узкие и широкие трактовки имиджа работодателя. К определениям в широком смысле можно отнести формулировку Ю. Верлиной и Р. Строганова [Верлина, Строганов, 2007]: «Совокупность представлений об

организации как работодателе среди потенциальных и текущих сотрудников». Касательно определения в узком смысле, то можно рассмотреть дефиницию Н. Зуевой [Зуева, 2008]: «Набор характеристик организации, которые позволяют оценить ее привлекательность как работодателя на рынке труда». Более того, существует альтернативный вариант трактовки в узком и широком смысле в работе Ю. Иваненко (2006). В широком смысле необходимо воспринимать коммуникацию, осуществляемую во всех направлениях деятельности, а в узком смысле – формальные приемы, выделяющие особенности компании, а также систему атрибутов фирменного стиля.

Подводя итог по определению понятия, можно заключить, что имидж работодателя во многих отношениях является спроецированным организационным имиджем [Whetten and colleagues, 1992]. Имидж выстраивается самой организацией и направляется на аудиторию с целью создать положительное восприятие и повысить репутацию [Gioia, Schultz, Corley, 2000]. Совместно с созданием положительного имиджа, организация также укрепляет и повышает фактор трудоустройства, ведь имидж работодателя стимулирует привлечение новых сотрудников [Turban & Greening, 1997]. Хорошо дифференцированный имидж работодателя позволяет соискателям понять ценности организации и найти сходство между собой и компанией. Привлекательность организации напрямую связана с тем, как сильно она подходит потенциальному сотруднику [Cable & Judge, 1996; Judge & Cable, 1997]. Точно также как покупатель выбирает себе подходящий продуктовый бренд, соискатель ищет себе компанию с подходящим имиджем и ценностями.

По своей сути имидж работодателя является способом дифференцирования организаций на рынке труда. В 2004 году, К. Бэкхаус и С. Тайку [Backhaus & Tikoo, 2004] выделили, что имидж компании как работодателя характеризует осведомленность аудитории, в частности целевой группы, о ценностях, которые выделяет организация, а также осознание значимости этих самых ценностей потенциальными сотрудниками.

Как следствие, имидж организации может быть, как положительным, так и негативным [Клемина Т.Н., Кошелева С.В., 2001]. Позитивный имидж повышает привлекательность и, следственно, конкурентоспособность компании на рынке труда. Более того, он позволяет с меньшими издержками и за более короткие сроки привлекать, переманивать и вербовать новых сотрудников. Позитивный имидж в особенности выгоден организациям с лимитированными финансовыми возможностями, то есть с отсутствием

возможностей повышать и задействовать материальные стимулы для привлечения сотрудников (высокий оклад, премии и пр.).

При этом негативный имидж превращает организацию в своеобразную персону “non grata” среди компаний-участников рынка труда. Как следствие, появляются проблемы с комплектованием персонала, что порождает необходимость прибегнуть к таким уловкам как «слепые» объявления и прочим мерам.

Выделяют два основных типа имиджа работодателя организации: внутренний и внешний. В основе внутреннего имиджа лежит организационная культура, поэтому он выражается в атмосфере внутри компании и представлениями сотрудников о компании. Внешний характеризуется общественным мнением о компании, качеством ее продукта, рекламой и т.д. Важен тот факт, что выделенные типы одного и того же объекта могут отличаться в значительной степени [Иваненко Ю.А., 2006]. Далее в работе типы и структуры имиджа будут рассмотрены чуть более детально.

Имидж работодателя имеет свои особенности в плане формирования, можно выделить четыре аспекта. Во-первых, он формируется зачастую стихийно, а не определяется самой организацией. Во-вторых, он не всегда является результатом социально-экономической деятельности компании. Далее, не все организации имеют сознательных подход относительно формирования имиджа работодателя. В заключение, он по большей части является непостоянным и неустойчивым явлением.

Среди других характеристик можно также выделить субъективность, иррациональность. Имидж не всегда требует критической оценки и обязательного осознания. Он не всегда может быть основан на реальных качествах компании, а также может не соответствовать действительности. В дополнение, имидж работодателя может не подтверждаться практикой, относительно быстро формируется, при этом с такой же скоростью может быть утрачен и стать негативным. Однако скоротечность изменений и самого явления имиджа организации оспаривается в работе [Иваненко Ю.А., 2006]. Автор обращается к теории когнитивного диссонанса Леона Фестингера, выделяя тот факт, что даже при относительно быстрой переменчивости имиджа организации, в нем есть константы фирменного стиля и первоначального впечатления потенциальных сотрудников.

Перед тем как раскрывать аспект управления имиджем работодателя, нужно определить его структуру, функции, этапы формирования и инструменты.

В своей работе Н. Рогалева [Рогалева, 2007] выделила 8 составляющих организационного имиджа:

1. *Имидж товара.* В рассматриваемом понятии имиджа работодателя, товаром является работа, предлагаемая работодателем. Представляет собой общее впечатление потребителей относительно уникальности товара (предлагаемой работы) и его превосходства перед конкурентами.
2. *Имидж потребителей товара.* В данном случае потребителями являются все потенциальные сотрудники, стремящиеся попасть в определенную компанию. Потребительский имидж включает в себя образ, стиль жизни, характер, статус что как следствие отражается на имидже организации в целом.
3. *Внутренний имидж организации.* Главное отражение данный аспект находит в организационной культуре и социально-психологическом климате.
4. *Имидж топ-менеджмента.* Такие характеристики руководства как внешний вид, речь, поведение и репутация.
5. *Имидж персонала.* В действительности сотрудники организации являются ее «лицом», поэтому данный вид имиджа формируется при взаимодействии и контакте с сотрудниками организации.
6. *Визуальный имидж компании* – «представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и экстерьере офиса торговых и демонстрационных залах, внешним облике персонала, а также фирменной символике».
7. *Социальный имидж.* Организация формирует его посредством взаимодействия с обществом, а также ее направленностями в КСО и развитием как экологической, так и социальной инфраструктуры.
8. *Бизнес-имидж.* Определяющими моментами являются: честность организации, ее надежность, деловая репутация и соблюдение этических норм.

В понятии имиджа компании как работодателя особую роль играют следующие составляющие: внутренний имидж организации, имидж топ менеджмента, имидж персонала и социальный имидж. Внутренний имидж: в поиске работы люди обращают внимание на компании с хорошей внутренней атмосферой и приятным коллективом. Также, выбирая работу, люди хотят идти под руководством самых прогрессивных и уважаемых представителей мира бизнеса – имидж топ-менеджмента. Имидж персонала: точно так же, потенциальные сотрудники хотят работать среди лучших и быть похожими

на лучших. Более того, каждый в глубине души хотел бы себя посвятить благому делу – социальный имидж [Рогалева Н.Л., 2007].

Существует пять типологических составляющих имиджа работодателя. В своей работе Е. Богданов и В. Зазыкин [Богданов, Зазыкин, 2004] выделили следующие базисы:

Таблица 1. Пять базисов типологий имиджа организации

Категория (базис)	Типологические составляющие имиджа
Направленность имиджа на аудиторию	<ul style="list-style-type: none"> ○ Внешним, ориентированным на клиентов, потребителей и потенциальных сотрудников. ○ Внутренним, направленным по большей части на внутренних потребителей.
Эмоциональная окраска имиджа	<ul style="list-style-type: none"> ○ Позитивный имидж ○ Негативный имидж
Целенаправленность	<ul style="list-style-type: none"> ○ Естественный имидж, складывающийся бесконтрольным и стихийным образом. ○ Искусственный имидж, выстроенный за счет рекламы и PR.
Степень рациональности	<ul style="list-style-type: none"> ○ Когнитивный имидж, рассчитанный на узконаправленную аудиторию, при этом дающий максимально «сухую» и слабо эмоциональную информацию. ○ Эмоциональный имидж – фокус на широкую аудиторию, расчет на возникновение эмоций у реципиентов.
Специфика и род деятельности	<ul style="list-style-type: none"> ○ Политический имидж ○ Имидж руководителя ○ Имидж организации ○ Имидж территории ○ Имидж идеи или проекта

Для более детального раскрытия понятия имиджа работодателя, необходимо помимо структуры, разобраться с его функциями. В рамках науки об имидже, имиджелогии, можно выделить две основные категории функций имиджа: ценностные и технологические. Основные функции имиджа можно интерпретировать в рамках организации.

К ценностным функциям принято относить:

- Функцию комфортности межличностных отношений. Сотрудникам компании легче коммуницировать с работниками из других компаний, когда их организация имеет позитивный имидж.

- Личностно возвышающую функцию. При создании своеобразного ореола вокруг компании, к ней будут тянуться сотрудники, соответствующие схожим качествам, хорошим примером может являться компания McKinsey&Co.
- Психотерапевтическая функция. Благоприятный и хороший имидж оказывает синергетическое воздействие на другие аспекты бизнеса компании.

Касательно функциональных, к ним относятся:

- Функция высвечивания лучших личностно-деловых качеств. Позитивный имидж позволяет наиболее в выгодном свете представить качества компании, позволяя грамотно позиционировать организацию при взаимодействии с внешними агентами.
- Функцию межличностной адаптации. При правильном позиционировании компании на рынке посредством имиджа можно привлечь наилучших сотрудников и выиграть в конкурентной борьбе.
- Функция затенения негативных характеристик. Организация способна нивелировать последствия оплошностей за счет позитивного имиджа.
- Функция организации внимания. Позитивный и благоприятный имидж импонирует и притягивает к себе лучших представителей рынка труда.
- Функция преодоления возрастных рубежей. При грамотной реализации благоприятного имиджа компания способна работать с разновозрастной аудиторией.

Далее, в работе будут рассмотрена связь имиджа работодателя с другими понятиями, к примеру, с брендом работодателя. Также, будет описана роль имиджа работодателя в привлечении персонала, будет представлена модель символических и инструментальных атрибутов имиджа работодателя.

1.2. Роль имиджа работодателя в привлечении персонала

Разобравшись с определениями и характеристиками имиджа работодателя, возникает резонный вопрос относительно того, как создавать, формировать и управлять имиджем работодателя. Более того, необходимо раскрыть роль имиджа работодателя в привлечении персонала.

Недавние исследования подтвердили ключевую роль первоначальных впечатлений об организации как о работодателе для потенциальных сотрудников. Результаты исследований показали, что первые впечатления имиджа организации как работодателя являются сильными предикторами привлекательности для соискателей [Turban, Forret, & Hendrickson, 1998]. Другие исследования показали, что на ранних этапах рекрутинга, потенциальные сотрудники приписывают определенные черты организациям [Slaughter, Zickar, Highhouse, Mohr, Steinbrenner, & O'Connor, 2001; Tom, 1971]. Например, люди ссылались на некоторых работодателей как на модных, в то время как другие классифицировались престижными.

Для современных организаций процесс создания и изменения имиджа работодателя становится настоящим вызовом [Edwards, 2010]. Процесс привлечения персонала за счет имиджа работодателя связан с HR-брендингом, в качестве описания данного понятия можно взять определение, представленное в работе Е. Болтая : «HR брендинг – это создание благоприятного имиджа работодателя» [Болтая, 2014, с.193-197]. Понятие HR-брендинга описывает роль имиджа работодателя в привлечении персонала, поэтому необходимо в нем разобраться детальнее.

В своей работе, К. Бэкхаус и С. Тайко [Backhaus & Tikoo, 2004] представили модель брендинга работодателя (см. рис. 1), в котором наглядно описана взаимосвязь с имиджем работодателя. HR-брендинг направлен на внешнюю, потенциальных сотрудников, и внутреннюю, персонал, аудитории. Касательно внешней аудитории, компании необходимо создать и поддерживать позитивный имидж работодателя, т.к. он является основным способом привлечения сотрудников в рамках рассматриваемой модели. В результате, у компании появляется сильный бренд работодателя, а также позитивные ассоциации с ним у сотрудников. Относительно внутренней аудитории, HR-брендинг взаимодействуют с организационной культурой и организационной идентичностью (личностью) для формирования лояльности персонала по отношению к работодателю. Как следствие, оказывается позитивное влияние на продуктивность и результативность сотрудников.

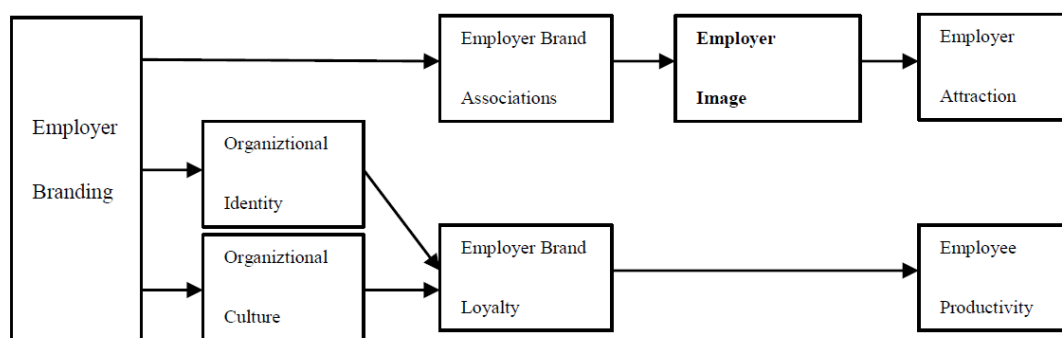


Рис. 1. Модель брендинга работодателя

Таким образом, в рамках общей концепции брендинга работодателя, имидж выполняет роль привлечения потенциальных соискателей, основываясь на ассоциациях связанными с самим брендом компании-работодателя.

В данной работе будет фокус на внешнюю аудиторию, внешний брендинг (в ориг. “external branding”), т.к. имидж работодателя относится именно к этой составляющей HR-брендинга. Развитие исследований в области внешнего HR-брендинга было описано в работе К. Бэкхаус [Backhause, 2016]. Цель работодателя – создать позитивные ассоциации относительно бренда работодателя в рамках целевой аудитории. Понятие бренда работодателя было предложено Тимом Амблером и Саймоном Барроу [Ambler & Barrow, 1996] в 1996 году, они ввели термин “Employer Brand” и определили его как набор функциональных, экономических и психологических потенциальных преимуществ для сотрудника при устройстве в организацию, которые ассоциируются с самой организацией. Ассоциации относительно бренда работодателя – это чувства к бренду компании как работодателя, сенсорная, эмоциональная реакция на передаваемую информацию организацией [Aaker, 1991].

Ассоциации у потенциальных сотрудников относительно организации создаются посредством имиджем работодателя, который в свою очередь привлекает новых работников посредством своего набора атрибутов.

Истоки исследований имиджа бренда лежат в маркетинговой литературе, Б. Гарднер и С. Леви [Gardner & Levy, 1955] предложили деление имиджа на функциональную и символическую составляющие. Дальнейшие исследования также представляли имидж бренда как совокупность функциональных выгод продукта и той значимости, которую он придает клиенту. К примеру, К. Келлер [Keller, 1993] определил имидж бренда как восприятие клиента продуктовых и не-продуктовых атрибутов, а также

как функциональную, символическую и эмпирическую выгоду, которая ассоциируется у клиента с брендом. Схожим образом Д. Пэдджет и Д. Мэн [Padgett & Man, 1997] охарактеризовали имидж сервиса как совокупность функциональных результатов и символической значимости, которая ассоциируется у клиента с сервисом. В результате можно составить таблицу модели символически-инструментальных атрибутов в маркетинговой литературе:

Таблица 2. Инструментально-символическая модель в маркетинге

	Инструментальные атрибуты	Символические атрибуты
Содержание (Keller, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Утилитарные и функциональные атрибуты. • Связаны с продуктом. • Описывают продукт с материальной, физической и прикладной точки зрения 	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибуты самовыражения. • Не связаны с продуктом, находятся в воображении клиента. • Описывают продукт с нематериальной, субъективной точки зрения
Мотив (Katz, 1960; Shavitt, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Люди стремятся максимизировать выгоду и минимизировать издержки. • Решающим фактором является полезность продукта 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди стремятся поддержать собственную идентичность для самовыражения и поддержания собственного имиджа • Самовыражение главный фактор
Пример	<ul style="list-style-type: none"> • Клиент хочет купить машину, потому что она комфортабельная и едет быстро 	<ul style="list-style-type: none"> • Клиент хочет купить машину, потому что она модная и выглядит круто

Как показано в таблице 1, инструментальные функции соответствуют атрибутам, связанным с продуктом. Они описывают продукт с объективной, физической и материальной точки зрения. Д. Кэтц [Katz, 1960] определила инструментальные атрибуты для людей, стремящихся максимизировать вознаграждение и минимизировать затраты [Lievens & Highhouse, 2003].

И наоборот, символические атрибуты соответствуют не связанным с продуктом значениям, они по большей части отражают представления и впечатления клиентов

[Keller, 1998]. Здесь продукт описывается в терминах субъективных и нематериальных признаков, которые появляются в следствии того, как люди воспринимают продукт и делают выводы о нем. Символические атрибуты связаны с необходимостью самоидентификации людей, повышении их самооценки и самовыражения [Aaker, 1997, 1999; Katz, 1960; Shavitt, 1990; Sirgy, 1982; Solomon, 1983]. Имидж имеет символическую функцию, потому что потребители склонны ассоциировать свои человеческие качества с брендами [Aaker, 1997,1999; Plummer, 2000], также как они присваивают человеческие черты себе [Shamir, 1991]) или другим [Watson, 1989]. Например, некоторые бренды характеризуются как старомодные, тогда как другие бренды считаются трендовыми.

Многие эмпирические исследования в маркетинговой литературе уже использовали модель инструментально-символических атрибутов в качестве основы для изучения поведения выбора бренда [Aaker, 1999; Cobb-Walgren, Ruble, & Donthu, 1995; Dick, Chakravarti, & Biehal, 1990; Keller, 1993; Mangleburg et al., 1998; Park, Jaworski, & MacInnis, 1986; Park & Srinivasan, 1994]. Последовательно было сформулировано два общих вывода. Во-первых, потребители покупают бренды не только из-за их инструментальных атрибутов, связанных с продуктом, но также из-за их символического значения. Проще говоря, люди покупают не только товары за то, что они как таковые могут сделать, но и за то, что они значат лично для каждого потребителя. Второй вывод заключается в том, что важность символических функций бренда возрастает, когда инструментальные различия между брендами ограничены. Символические значения, делают имидж более простым для потребителей дифференцирование, как следствие, выбор конкретного бренда [Durgee, 1988]. Точно так же компании понимают, что зачастую легче стратегически отличить бренд от конкурентов на основе символических атрибутов, нежели чем инструментальными факторами [Erdem & Swait, 1998; Plummer, 2000].

Модель инструментально-символических атрибутов был также применён в области управления человеческими ресурсами. В данном контексте концепт был предложен в 2003 году [Lievens, Highhouse, 2003]. Инструментальные факторы являются объективной информацией о том, каково это работать в фирме. Они включают в себя такие вещи, как компенсация, льготы, местоположение или рабочие часы. Символические атрибуты представляют собой символическое значение для потенциальных кандидатов относительно организации: корпоративная культура, престижность компании, миссия и пр. [Lievens, Van Hoye, & Anseel, 2007].

Проведенные исследования показали, что привлекательность организации как работодателя зависит от восприятия потенциальными сотрудниками предлагаемой работы оплаты, возможности для продвижения, местоположения, карьерных программ или организационной структуры [Cable & Graham, 2000; Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt, & Slaughter, 1999; Honeycutt & Rosen, 1997; Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001; Turban & Keon, 1993]. В данном случае выделяются инструментальные атрибуты, однако эти рабочие и организационные характеристики, менее полезны для организаций в плане дифференцирования себя относительно своих конкурентов. В особенности на ранних стадиях, потому что потенциальные кандидаты либо не видят различий между организациями в рамках одной отрасли или просто потому, что отсутствуют нужные различия для восприятия. В процессе анализа исследований вышеперечисленных авторов были выдвинуты гипотезы:

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

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

По истечению времени были проведены исследования, которые развили академическую литературу в рамках модели инструментально-символических атрибутов. Научные работы были направлены на изучение имиджа организации как работодателя, воспринимаемого соискателями (включая студентов) и сотрудниками [Harold & Ployhart, 2008; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, Van Hove, & Anseel, 2007; Lievens, Van Hove, & Schreurs, 2005; Schreurs, Druart, Proost, & De Witte, 2009; Van Hove, 2008; Van Hove & Saks, 2011]. Результаты этих исследований можно обобщить следующим образом. Во-первых, как инструментальные, так и символические атрибуты имиджа работодателя связаны с привлечением соискателей в организацию-работодателя [Lievens, 2007], а также они связаны с идентификацией организации на рынке труда и желанием сотрудников рекомендовать свою организацию другим [Lievens et al., 2007; Van Hove, 2008]. Во-вторых, символические черты имеют незаметную разницу в прогнозировании организационной привлекательности относительно инструментальных атрибутов [Van Hove & Saks, 2011]. В-третьих, с точки зрения относительной важности, символические атрибуты объясняют несколько больше различий в организационной привлекательности различных компаний, чем инструментальные атрибуты [Lievens et al.,

2005]. В-четвертых, организации лучше дифференцируются относительно друг от друга на основе символических атрибутов имиджа работодателя, нежели чем на основе инструментальных атрибутов [Lievens & Highhouse, 2003].

Символические и инструментальные атрибуты имиджа работодателя были также рассмотрены в контексте западных и восточных стран. По началу большинство исследований были проведены в западных странах, в основном в США и Бельгии [Harold & Ployhart, 2008; Lievens, 2007]. В то время как эти страны характеризуются высоко индивидуалистической культурой, многие незападные страны, чье значение в мировой экономике стремительно растет [Tarique & Schuler, 2008], имеют другую более коллективистскую культуру. Затем, были проведены исследования относительно незападных стран, к примеру, Турции [Van Hoye, Bas, Cromheecke and Lievens, 2013], которые в целом доказали, что инструментально-символическая модель атрибутов применима к разным странам, культурам и организациям.

Как следствие, для развития академической литературы в данном направлении будет рассмотрен контекст рынка труда России.

Более того, в научном сообществе начали проливать свет на аспект привлечения сотрудников в мульти-культурные и многонациональные организации [Anderson, Naar, and Gibb, 2010], однако авторами не покрыли символические инструменты. Также, было обнаружено, что как инструментальные, так и символические аспекты имиджа зарубежных стран влияют на привлечение людей к организациям из этих стран [Froese, Vo, and Garrett, 2010].

Также, необходимо рассмотреть понятие привлекательности работодателя. Данный вопрос хорошо описан в работе [Sivertzen et.al, 2013], где авторы исследовали, как аспекты привлекательности работодателя и использование социальных сетей в процессе найма влияет на корпоративную репутацию и намерение трудоустроиться. Привлекательность работодателя определяется как выгоды, которые потенциальные работники видят при приеме на работу в конкретную организацию. В работе привлекательность работодателя измерялась по шкале, которая была разработана в работе П. Бертон и др. [Bethon et al., 2005] на основе исследований Т. Амблера и С. Барроу [Ambler & Barrow, 1996] о психологических, функциональных и экономических выгодах. Авторами также было отмечено, что существует положительная взаимосвязь между имиджем работодателя и привлекательностью организации. Далее, авторы оценивали влияние шкалы привлекательности на намерение соискателей трудоустроиться в

организацию. Как результат, их четвертая гипотеза была подтверждена, как и положительная взаимосвязь между привлекательностью работодателя и желанием трудоустроиться в организацию.

Гипотеза 3: Существует положительная взаимосвязь между привлекательностью работодателя и намерением соискателя трудоустроиться в нее.

1.3. Имидж работодателя в государственном секторе экономики

Маркетинговые и HR концепции до сих пор полностью не изучены в области государственного сектора [Whelan et al., 2010]. В последнее время общественные организации и органы государственной власти проявляют растущий интерес к брендингу и реализации стратегии имиджа работодателя [Lavigna & Hays, 2004]. В этом плане государственный сектор является догоняющим относительно коммерческого. Теория нового государственного управления (в ориг. “New Public Management”) объясняет, что государственный сектор может быть улучшен путем подражания идеям управления из коммерческого сектора [Gromark, Melin, 2013]. Однако данные два сектора имеют разные цели, которые могут повлиять на способ управления стратегией брендинга работодателя. Государственный сектор политически ориентирован, и его целью является удовлетворение общественных потребностей [Whelan et al. 2010], в то время как коммерческий сектор направлен на увеличение количества клиентов [Barrow & Mosely, 2006; Whelan et al., 2010].

Имидж органов государственной власти как работодателя являются неисследованной территорией в западной литературе. Само понятие имиджа работодателя на рынке труда в преобладающем случае рассматривается в контексте коммерческого сектора экономики. Одними из основных продвижений относительно государственного сектора были сделаны в изучении связи между индивидуальными характеристиками сотрудника и его готовностью работать в государственных структурах [Blank, 1985; Cohen, Zalamanovitch, Davidesko, 2005; Perry, Wise, 1990].

У людей, работающих на государственной гражданской службе и в коммерческом секторе, отличаются причины выбора профессии. Изначально Дж. Перри и Л. Вайз [Perry & Wise, 1990] проанализировали мотивы государственной службы, которые в последствии были разделены на три категории: рациональные (в ориг. “rational”), эмоциональные (в ориг. “affective”), базирующиеся на нормах, убеждениях (в ориг. “norm-based”).

Рациональными принято считать такие мотивы как участие в процессе определения политики, защиту личных или специальных интересов, приверженность государственной повестке и программе. Среди эмоциональных мотивов выделяют патриотизм и искреннюю, честную убежденность в значимости государственной службы для общества. Также, авторы утверждают, что основная причина, по которой люди выбрали государственный сектор в качестве работодателя, заключается в том, что они стремятся служить общему благу гражданам общества [Lavigna and Hays, 2004].

В дополнение, стоит выделить работу Д. Кучерова и О. Пикулевой [Кучеров, Пикулёва, 2015], в которой были проанализированы характеристики бренда органов государственной власти, как работодателя, в восприятии различных целевых групп молодого поколения. На основе авторского анкетного опроса было выявлено субъективное отношение опрашиваемых относительно работы в учреждениях государственной гражданской службы Российской Федерации. Авторы выделили, что решающими факторами («якорями карьеры») выбора государственной структуры, по методике Э. Шейна, являются стремление к стабильности, уверенности в завтрашнем дне, а также желание соблюдать “work-life balance”, больше проводить время с семьей.

Факторы выбора государственной гражданской службы были также рассмотрены в статье А. Коэна, Я. Заламановича и Х. Давидеско [Cohen, Zalamanovitch, Davidesko, 2006] , в своей работе авторы определяют понятие отраслевого имиджа (в ориг. “sectoral image”): «общее впечатление о привлекательности государственного сектора, влияющее на принятие решения о трудоустройстве». Авторы опросили репрезентативную выборку в 660 студентов выпускного курса Университета г. Хайфа. В результате, были определены особенности восприятия студентами имиджа государственной гражданской службы:

- Студенты гуманитарных профессий положительнее воспринимают органы государственной власти как работодателя. Схожее восприятие было у студентов других специальностей, однако имевших практический опыт трудоустройства в государственном секторе.
- Студенты с высокими оценками воспринимали имидж государственной службы более негативно
- Большая заинтересованность в работе у органов государственной власти была проявлена среди студентов с низким уровнем самоконтроля и высокой потребностью в защищенности.

Литература относительно имиджа работодателя в контексте государственной гражданской службы в России насчитывает ограниченное количество работ и исследований [Батайкина, Бурганова, Курбанов, Магомедов, 2007; Самсонова, 2011]. Более того, само понятие «брендинга государственной службы» появилось в обсуждениях научного сообщества в области управления человеческими ресурсами только в 2010-х гг., при этом до сих пор еще не закреплено в научной риторике и нуждается в научном развитии.

1.4. Особенности привлечения молодых профессионалов

Имидж работодателя также был рассмотрен в контексте привлечения молодых специалистов. Интересным моментом является факт наличия противоречий и различных взглядов относительно важности составляющих имиджа работодателя для молодых представителей рынка труда. В нескольких академических работах присутствуют противоречия относительно применения модели символических-инструментальных атрибутов формирования имиджа работодателя. Все авторы говорят о значимости как инструментальных, так и символических атрибутов имиджа для молодежи, однако некоторые склонны отдавать решающую роль функциональным (инструментальным) составляющим, а кто-то же наоборот стоит на стороне символических атрибутов. Данные противоречия являются хорошим базисом для исследования значимости атрибутов имиджа работодателя.

Существует ряд работ, в которых так или иначе отмечается, что инструментальные атрибуты имиджа работодателя важнее для молодого поколения, чем символические [Dryden, 2016; Santo, 2016; Corporaal and Riemsdijk, 2013; Ng, Schweitzer and Lyons, 2010].

В работе [Ng, Schweitzer and Lyons, 2010] авторы рассматривали карьерные ожидания и приоритеты молодого поколения. Данные были получены из опросов миллениалов выпускного курса университетов Канады (N = 23413). Данные были проанализированы с использованием различных многовариантных методов для оценки влияния демографических переменных и академических достижений на карьерные ожидания и приоритеты. Результаты показали, что карьерные ожидания и приоритеты молодого поколения сосредоточены на индивидуалистических аспектах работы, а именно: быстрое продвижение, развитие новых навыков и баланс между работой и личной жизнью. Выделенные факторы относятся к инструментальным, что ставит их во главу угла относительно символических.

Изучая вопрос организационной привлекательности, авторами [Corporaal and Riemsdijk, 2013] было обнаружено, что привлекательность компании повышается для молодых соискателей, в случае если потенциальным сотрудникам предлагаются возможности для развития, гибкость на рабочем месте (возможности работать из дома), доступность цифровых инструментов и удобное рабочее место. Обобщив перечисленные факторы, можно заметить, что все они относятся к инструментальным атрибутам имиджа работодателя. Примечательно, что высокая зарплата является одним из приоритетов современного молодого поколения, поэтому работодателями иногда подмечается тот факт, что молодежь эгоистична и проблематична.

В дополнение к предыдущим автором, было отмечено, что молодое поколение не лояльно и не привязываются к работодателю, они готовы легко и быстро менять работу на более интересную. Для них важно, чтобы выполняемая работа была интересной, значимой и приносила им удовольствие [Dryden, 2016; Santo, 2016], что в свою очередь выделяет инструментальные факторы на фоне символических.

Однако существуют работы, в которых авторы выделяют символические атрибуты в противовес инструментальным [Boswell et al., 2003; Lievens et al., 2005; Berthon, Ewing, Nah, 2005; Kucherov, Zavyalova, 2012; Myrden, Kalloway, 2015; Axten, 2015; Kucherov, Zamulin, Tsybova, 2019].

В своей работе В. Босвелл и др. [Boswell et al., 2003] провели анализ решений соискателей о выборе места работы. Было опрошено 185 выпускников, в поиске постоянного трудоустройства, на предмет факторов, влияющих на процесс принятия решения при выборе места работы. В первой пятёрке факторов оказались как инструментальные, так и символические, однако самым важным аспектом оказалась корпоративная культура, которую принято относить к символическим атрибутам.

В усиление роли символических атрибутов можно привести работу Ф. Лиевенса и др. [Lievens et al., 2005] Авторы выделили, что с точки зрения относительной важности, символические атрибуты объясняют и определяют организационную привлекательность в большей степени, чем инструментальные атрибуты. В исследовании использовались две выборки: 258 молодых людей, которые являются потенциальными армейскими служащими и 179 действующих военнослужащих. Результаты показали, что как инструментальные, так и символические атрибуты имиджа работодателя предсказывают привлекательность в глазах соискателей на службу в армии. Более того символические

атрибуты оказались лучшими предсказывающими факторами выбора армии как работодателя.

Также, в одной из работ [Myrden, Kalloway, 2015] авторы полагают, что символические факторы являются доминирующими для молодых специалистов на рынке труда. В исследовании было продемонстрировано, что и функциональные, и символические атрибуты бренда влияли на отношение к нему, более того было отмечено взаимодействие между ними. Авторы ожидали, что связь между символическими атрибутами и привлекательностью компании будет в меньшей степени, чем у функциональных атрибутов. Однако на самом деле, они пришли к прямо противоположному выводу – символические атрибуты более точно предсказывали привлечение соискателей к организации как работодателю [Drury, 2016].

Молодые сотрудники готовы принимать более низкую заработную плату, при работе на более престижные компании с сильным брендом работодателя – отдают предпочтение символическим атрибутам [Кучеров, Замулин, Цыбова, 2019]. В своей работе авторы использовали смешанную методологию исследования: провели глубинные эксплоративные интервью на предмет выбора идеального работодателя молодыми соискателями, а также провели опрос. Как результат, были подтверждены предыдущие исследования, в которых отмечалось, что компании с сильным имиджем работодателя могут себе позволить предлагать заработную плату ниже чем у конкурентов со слабым имиджем работодателя [Berthon, Ewing, Nah, 2005; Kucherov, Zavyalova, 2012], что также можно трактовать преобладание символических атрибутов над инструментальными.

В академической литературе существуют работы, в которых авторы заняли нейтральную позицию относительно важности символических и инструментальных атрибутов, ссылаясь на зависимость от контекста.

Молодые специалисты в Таиланде, точно так же, как и в Китае, выделяют финансовые стимулы в качестве своего первого приоритета при выборе работодателя. Другими указанными желаемыми организационными характеристиками были интересная работа (подходящая по их специализации), известность компании, возможности роста и обучения (особенно за рубежом), применение новых технологий в компании. Таким образом доминирующими в Китае и Таиланде атрибутами являются инструментальные. Касательно Таиланда, такая пиризация может быть ответом на политическую нестабильность и рецессию в стране, что как следствие, придает наибольшее значение безопасности труда, организационной стабильности, выгодам и благосостоянию. Однако,

для сравнения, в Индии преобладающими являются символические факторы, так репутация компании была больше всего оценена индийскими молодыми профессионалами [Roongrengsuke and Liefoghe, 2013].

Основными выводами по теоретической главе можно сделать следующие. Применение модели инструментально-символических атрибутов является актуальным и распространённым методом в современных исследованиях. Имидж работодателя, в частности его атрибуты, играют значительную роль в привлечении потенциальных сотрудников. Понятие имиджа работодателя было рассмотрено в государственном секторе экономики в контексте различных стран, при этом контекст Российской Федерации является малоизученным. В академической литературе присутствуют различные мнения относительно того какие атрибуты являются более значимыми для молодого поколения. Данная работа направлена на привнесение вклада в решение исследовательской проблемы относительно того какие атрибуты имиджа являются преобладающими для молодых специалистов в контексте российского рынка труда и государственной отрасли.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Анализ рынка труда государственного сектора экономики

Несмотря на то, что большую долю на рынке труда занимает коммерческий сектор, государство все еще остается преобладающим работодателем. Согласно аналитическому исследованию [Воловская, Плюснина, 2016], в среднем на государственные и муниципальные предприятия приходится 27% занятого населения на конец 2014 года. В то время как на коммерческий сектор приходится порядка 60% трудоустроенных граждан. Однако, в аналитическом отчете «Россия 2025: от кадров к талантам», [Бутенко и др., 2017] проведенного Boston Consulting Group, на момент 2017 года, государство обеспечивало более 40% занятости и являлось самым главным работодателем.

Сектор государственной занятости растет, но медленными темпами. За период с 2005 по 2014гг. количество занятого населения в государственном управлении выросло на 7,4%. Однако темпы роста значительно отстают от других секторов экономики труда, к примеру, в финансовой деятельности рост произошел в 55,2%.

Не смотря на все еще большую долю государства в занятости населения, дефицит кадров будет неизбежен если не предпринять меры по привлечению специалистов. Согласно ранее упомянутому отчету BCG, современный рынок труда РФ не является привлекательным для талантливых специалистов, ввиду того, что не поддерживается спрос на таланты, недостаточное взаимодействие между государством и бизнесом, и политической нестабильности. Государство берет на себя роль гаранта стабильности и стимулирует сохранение зачастую неэффективных рабочих мест.

На рынке труда Санкт-Петербурга растет спрос на молодые кадры, что повышает конкуренцию со стороны работодателей. Согласно отчету [Head Hunter, 2018], количество вакансий для молодых специалистов в период с 2016 по 2017 года выросло на 13%. При этом прирост резюме со стороны молодежи увеличился лишь на 8%, что говорит о превышении спроса над предложением. В Санкт-Петербурге, государственное управление является шестым сектором по численности занятого населения (7,9%), согласно данным Комитета по информатизации и связи Санкт-Петербурга.

В столь конкурентной обстановке на рынке труда, государство предпринимает недостаточные меры по привлечению молодых специалистов. У Комитета по труду и занятости населения отсутствует политика, направленная на привлечение молодых специалистов, о чем свидетельствуют последние отчеты по государственным программам

Санкт-Петербурга. Основная деятельность Комитета направлена на обучение старшего поколения и выполнение майских указов.

Для выполнения указов А.Д. Беглова, необходимо предпринять больше мер по привлечению молодых специалистов. Председатель комитета государственной службы и кадровой политики администрации губернатора Петербурга Андрей Михайлов [ТАСС, 2019] заявил, что перед ним была поставлена задача повысить долю специалистов моложе 35 лет до 35% от всех государственных служащих. Для привлечения молодых специалистов на государственную службу в 2012 году был создан Молодежный Кадровый Резерв (далее МКР). Основной кадровой политикой является работа с перспективной молодежью, передача молодым людям профессионального опыта и знаний, поддержка во внедрении новых идей и технологий.

Омоложение состава государственных служащих произошло, однако не в достаточной мере. Если обратить внимание на статистику, предоставленную МКР, то можно заметить, что всего лишь 15% служащих моложе 30 лет, при этом 61% приходится на возраст от 30 до 50 лет.

Резюмируя все вышеперечисленное, можно заключить, несмотря на то, что государство все еще остаётся главным работодателем на рынке труда Санкт-Петербурга, происходит потеря позиций и прогнозируется дефицит кадров. На рынке труда Санкт-Петербурга спрос на молодых специалистов превалирует над предложением, что в значительной степени повышает конкуренцию среди работодателей. Принимая во внимания актуальную ситуацию на рынке, а также учитывая цели, поставленные перед МКР и Комитетом государственной службы и кадровой политики администрации губернатора Петербурга, – необходимо усилить меры по привлечению молодых талантов на государственную службу.

2.2. Методология исследования

Для наиболее правильного определения методологии необходимо проанализировать ранее проведенные исследования со схожей исследовательской проблемой, контекстом, целями и пр. Мною были найдены и отобраны несколько наиболее подходящих работ [Lievens & Highhouse, 2003; Boswell et al., 2003; Berthon et al., 2005; Myrden & Kelloway, 2015].

Ф. Лиевенс и С. Хайхаус [Lievens & Highhouse, 2003] посвятили свою работу новому маркетинговому подходу к изучению привлекательности организаций на ранних

стадиях процесса найма. В том числе они продолжили применение и развитие модели инструментально-символических атрибутов имиджа работодателя. Авторы предположили, что образ потенциального соискателя в определенную организацию будет иметь влияние на привлекательность данной организации в глазах других реальных соискателей. Были опрошены две группы потенциальных соискателей (275 выпускников и 124 сотрудника банка) были взяты из числа подавших заявку на трудоустройство в банковскую индустрию. Респонденты предлагалось оценить случайно выбранный банк с точки зрения рабочих и организационных факторов, затем приписать черты этому банку. Анкета для студентов состояла из 18 пунктов, а анкета для сотрудников состояла из 15 пунктов (см. приложение 1). Респонденты ответили на эти вопросы, используя 5-балльную шкалу Лайкерта (от 1 = «категорически не согласен» до 5 = «полностью согласен»). В обоих выборках были найдены незначительные различия относительно того рабочие или организационные факторы прогнозировали привлекательность организации как работодателя. Авторами были выдвинуты три гипотезы, которые отчасти являлись базисом и примером для выдвижения гипотез в данной работе. Была рассмотрена взаимосвязь между инструментальными-символическими атрибутами и привлекательностью организации.

В том же 2003 году, В. Босвелл и др. [Boswell et al., 2003] провели работу, посвящённую пониманию того, как принимаются решения о выборе работы у соискателей, а также оценены эффективные и неэффективные практики рекрутинга. Исследование проводилось посредством анализа процесса поиска и выборы работы у соискателей. Для этого были проведены опрос и структурированное интервью. В опросе было представлено 14 составляющих имиджа работодателя (см. приложение 4). Респонденты оценили их влияние на процесс выбора работодателя, используя шкалу Лайкерта (1 = «совсем не важно», 7 = «крайне важно»). Как результат, в работе были выделены примеры успешных практик, улучшающих процесс рекрутинга. К примеру, предоставление соискателям возможности встретиться с высокоуровневыми представителями организации, впечатляющие, хорошо организованные экскурсии по офису, а также быстрые и оперативные действия в последующем процессе трудоустройства.

В дополнение, можно рассмотреть работу С. Хайхауса и др. [Highhouse et al., 2003], в которой авторы эмпирически определили и различили элементы оценки привлекательности, престижа и поведенческих намерений, а также смоделировали их влияние на стремление трудоустроиться в организацию. Студенты (N = 305) были

случайным образом распределены, затем им предложили информацию по трудоустройству от одной из пяти известных компаний. Далее, им было предложено ответить на ряд вопросов относительно атрибутов имиджа работодателя. Анализ ответов на вопросы позволил определить основные компоненты организационной привлекательности. Более того, они могут быть с точностью различены между собой. Для начала, авторы провели факторный анализ, чтобы подтвердить гипотезу о том, что элементы организационной привлекательности могут быть надежно различимы. Затем, они изучили относительное влияние факторов на организационное поведение. В общей сложности 305 участников были набраны из курсов психологии бакалавриата в университете среднего размера на западе Соединенных Штатов. Из участников 75% были женщины, а средний участник был 19 лет. Изучив описание компании, участники ответили на ряд вопросов о компании (см. приложение 5).

Чуть позднее П. Бертон и др. [Berthon et al., 2005] выявили компоненты привлекательности работодателя с точки зрения потенциальных сотрудников. В частности, авторы разработали шкалу для измерения привлекательности работодателя. Всего было проведено шесть фокус-групп с использованием студентов выпускного курса в большом австралийском университете. Данные 683 студента отвечали на вопросы (см. приложение 6) относительно «идеального» работодателя, а также отмечали факторы, которые, по их мнению, были наиболее важны для работодателя. Затем, им был предложен ряд вопросов относительно работодателей, на которых они хотели бы работать, и их желания трудоустроиться. По итогам опроса был проведен факторный анализ (см. приложение 7).

На данный момент самой актуальной и подходящей является работа С. Мюрден и К. Келлоуея [Myrden & Kelloway, 2015], в ней авторы изучили взаимосвязь между имиджем бренда работодателя (т.е. символическими и инструментальными атрибутами) и привлекательностью работодателя для молодых соискателей. Соискатели заполнили анкету (см. приложение 8) относительно своих знаний о конкретной фирме, воспринимаемого имиджа этой фирмы и ее привлекательности с точки зрения будущей занятости. Респондентам был представлен список из четырех известных компаний, и им было предложено выбрать компанию, с которой они были наиболее знакомы. Респонденты отвечали на вопросы используя пятибалльную шкалу Лайкерта (от 1 – «категорически не согласен» до 5 – «полностью согласен»). Далее, использовался регрессионный анализ для проверки интересующих гипотез (см. приложение 9). Авторы подтвердили, что инструментальные и символические атрибуты имиджа работодателя

были связаны с привлечением в компанию соискателей. Атрибуты имиджа работодателя также взаимодействовали, что позволяло предсказать привлекательность работодателя для сотрудников, ищущих работу в фирме. Результаты показывают, что на молодых работников особенно влияют символические атрибуты имиджа организации.

Анализируя вышеперечисленные работы можно заключить, что во всех них использовалась смешанная методология, как правило опрос совместно со статистическим анализом, в некоторых применялись интервью. Также, стоит отметить, что наиболее близкой и подходящей является работа С. Мюрден и К. Келлоуей по нескольким причинам. Во-первых, исследовательские вопросы и проблемы работы авторов пересекаются с данной работой. Во-вторых, у данных авторов присутствует наиболее полное и вариативное разделение атрибутов имиджа работодателя. В-третьих, представленная в работе модель может быть адаптирована для применения в исследовании.

На основе исследовательской проблемы и примеров из ранее упомянутых работ, было сформулировано три исследовательских вопроса:

- Каковы атрибуты идеального работодателя для молодых специалистов?
- Каковы различия в восприятии идеального работодателя между студентами, планирующими и не планирующими идти на государственную гражданскую службу?
- Какое восприятие атрибутов имиджа государственных структур у молодых специалистов?

Далее, необходимо представить модель исследования, которая была адаптирована из работ других авторов. В первую очередь модель оценивает влияния символических и инструментальных атрибутов имиджа работодателя на привлекательность организации как работодателя (адаптированная модель Myrden & Kelloway, 2015). Далее, в модели оценивается влияние привлекательности работодателя на намерение соискателя трудоустроиться в нее (адаптированная модель Lievens & Highhouse, 2003).



Рис. 2. Модель исследования

Гипотезы

Также, необходимо агрегировать ранее упомянутые гипотезы:

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

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

Гипотеза 3: Существует положительная взаимосвязь между привлекательностью работодателя и намерением соискателя трудоустроиться в нее.

Для решения исследовательской проблемы о важности символических и инструментальных атрибутов имиджа работодателя, в работе применялась смешанная методология.

Для проведения исследования было сформировано семь подвыборок:

1. Студенты направления ГМУ, ВШМ СПбГУ, выпускной 4-ый курс бакалавриата
2. Студенты направления Public Management, ВШМ СПбГУ, выпускной 2-ой курс магистратуры.
3. Студенты направления ГМУ, НИУ ВШЭ, выпускной 4-ый курс бакалавриата
4. Студенты направления ГМУ, НИУ ВШЭ, выпускной 2-ой курс магистратуры
5. Студенты направления ГМУ, СПбГЭУ, выпускной 4-ый курс бакалавриата

6. Студенты направления ГМУ, СПбГЭУ, выпускной 2-ой курс магистратуры
7. Студенты направления Менеджмент, ВШМ СПбГУ, выпускной 4-ый курс бакалавриата (контрольная группа для сравнения различий со студентами ГМУ).

Для сбора данных был выбран онлайн инструмент «Гугл Формы», в котором составлялся анкетный опрос. Данный инструмент является одним из самых распространенных и удобных для составления анкетных опросов.

Структура анкетного опроса состоит из восьми разделов, полный вариант анкетного опроса представлен в приложении (см. приложение 10). В первом разделе было представлено обращение к респонденту, которое раскрывало тему, цель исследования, а также инструкцию как проходить опрос. Второй раздел включал в себя блок вопросов о респонденте, а именно пол, возраст, уровень образования, профиль обучения, ВУЗ и контактные данные. Данный раздел был необходим для дальнейшей группировки респондентов по различным характеристикам. Третий раздел представлял собой блок вопросов о намерении и желании респондента трудоустроиться на государственную службу, а также о причинах, которые повлияли на решение. Четвертый раздел состоит из вопросов про атрибуты имиджа работодателя для тех, кто собирался трудоустроиваться в органы государственной власти, 11 вопросов с ответом по шкале Лайкерта. Пятый раздел аналогичен четвертому, только он предназначался для тех респондентов, кто не собирался трудоустроиваться в органы госвласти, 11 вопросов с ответом по шкале Лайкерта. В пятом разделе вопросы были построены реверсивным образом по отношению к четвертому, к примеру «высокая заработная плата» заменялась на «низкая заработная плата». Вопросы для четвертого и пятого раздела сформулированы схожим следующим образом: «Если Вы планируете работать в госслужбе, то отметьте в какой степени Вы согласны, что следующие факторы соответствуют организациям государственной службы» - и реверсивный вариант для пятого раздела. Шестой раздел состоял из вопросов про атрибуты «идеального работодателя» и был идентичен по структуре четвертому разделу. В седьмом разделе был блок вопросов, оценивающих привлекательность работодателя. Восьмой раздел содержал вопросы, которые оценивали намерение соискателя трудоустроиться в организацию.

Таким образом, четвертый, пятый и седьмой разделы были созданы для тестирования первой и второй гипотез. Седьмой и восьмой разделы для тестирования третьей гипотезы. Четвертый, пятый и шестой разделы оценивали две переменные

исследовательской модели: инструментальные атрибуты, символические атрибуты. Седьмой раздел оценивал переменную «привлекательность работодателя». Восьмой раздел оценивал переменную «намерение трудоустроиться в организацию». За основу анкетного опроса были взяты примеры из работ других авторов с надежным коэффициентом альфа (Cronbach) [Lievens et.al., 2003; Boswell et.al., 2003; Highhouse et.al., 2003; Berthon et.al., 2005; Myrden, Kelloway, 2015].

Для наиболее глубокого анализа и правильной интерпретации результатов анкетного опроса было проведено глубинное экспертное интервью. В качестве эксперта необходим был человек компетентный в области УЧР, государственной службы и взаимодействия с молодежью. На интервью была приглашена Кристина Игоревна Калиновская, начальник отдела массовых мероприятий и развития добровольческой деятельности комитета по молодежной политике Санкт-Петербурга. При этом, у нее имеется опыт работы в кадровом отделе в крупной телекоммуникационной компании. В дополнение ко всему, должностные обязанности Кристины Игоревны подразумевают тесное взаимодействие с молодым поколением. Все вышеперечисленные факторы делают Кристину Игоревну наиболее подходящим экспертом для интервью по результатам исследования.

Методом качественного исследования было выбрано именно глубинное интервью, ввиду того, что было необходимо понять истинные причины тех или иных результатов исследования. Наиболее важной частью было именно мнение эксперта, основанное на его богатом опыте в соответствующей сфере деятельности. Как следствие, вопросы фактически представляли из себя темы для развития в процессе интервью. В первую очередь было обозначено время, место и способ проведения интервью. С согласия эксперта интервью было записано на диктофон, его длительность составила 40 минут 20 секунд. Далее, было непосредственно проведение интервью.

Структура интервью включала в себя вводную беседу, две части интервью и заключительная беседа. Первым этапом была вводная беседа для того, чтобы обсудить формальности интервью, к примеру, разрешение диктофонной записи, а также для того, чтобы расположить собеседника к интервью. Затем, мною была кратко изложены тема и цель исследования. Интервью было разделено на две части. Первая посвящена актуальным проблемам привлечения на государственную службу. Во второй части были затронуты результаты исследования. Вопросы в интервью по большей части представляли из себя темы для обсуждения и развития.

ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1. Результаты анкетного опроса

В опросе поучаствовали 84 респондента, среди которых было 75% женщин и 25% мужчин. Порядка 85% были представителями бакалавриата, оставшиеся 15% – магистратуры. Столь большую разницу в числе опрошенных разных уровней образования можно объяснить тем, что бакалавров в университетах зачастую в несколько раз больше. Среди всех опрошенных было 34 представителя направления «Государственного и Муниципального Управления» суммарно как бакалаврских, так и магистерских программ. В контрольную группу вошли 49 респондента по направлению «Менеджмент». Данную разницу в числе можно объяснить тем, в университетах среди которых проводилось исследование, на программу «Менеджмент» набиралось в значительной степени большее количество студентов, чем на программу «Государственное и Муниципальное Управление». Большая часть студентов (73%) представляли Высшую Школу Менеджмента СПбГУ.

Результаты опроса показали, что только 35% всех опрошенных планируют трудоустроиться в организации государственной службы, при этом еще 9% не определились. Относительно студентов направления «Государственное и Муниципальное управление», 62% респондента ответили положительно. В то время как среди студентов «Менеджмента» только 12% респондентов отдают предпочтение государственному сектору.

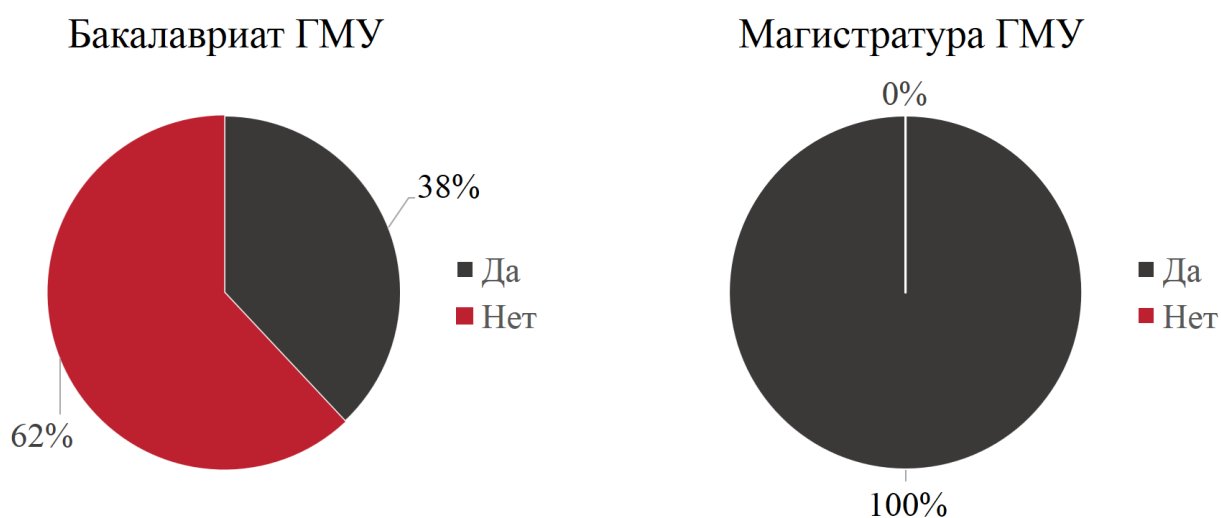


Рис. 3. *Рассматриваете ли Вы возможность трудоустройства в организации государственной службы?*

Больше трети желающих устроиться на государственную службу, планируют трудоустроиться сразу после окончания учебы.

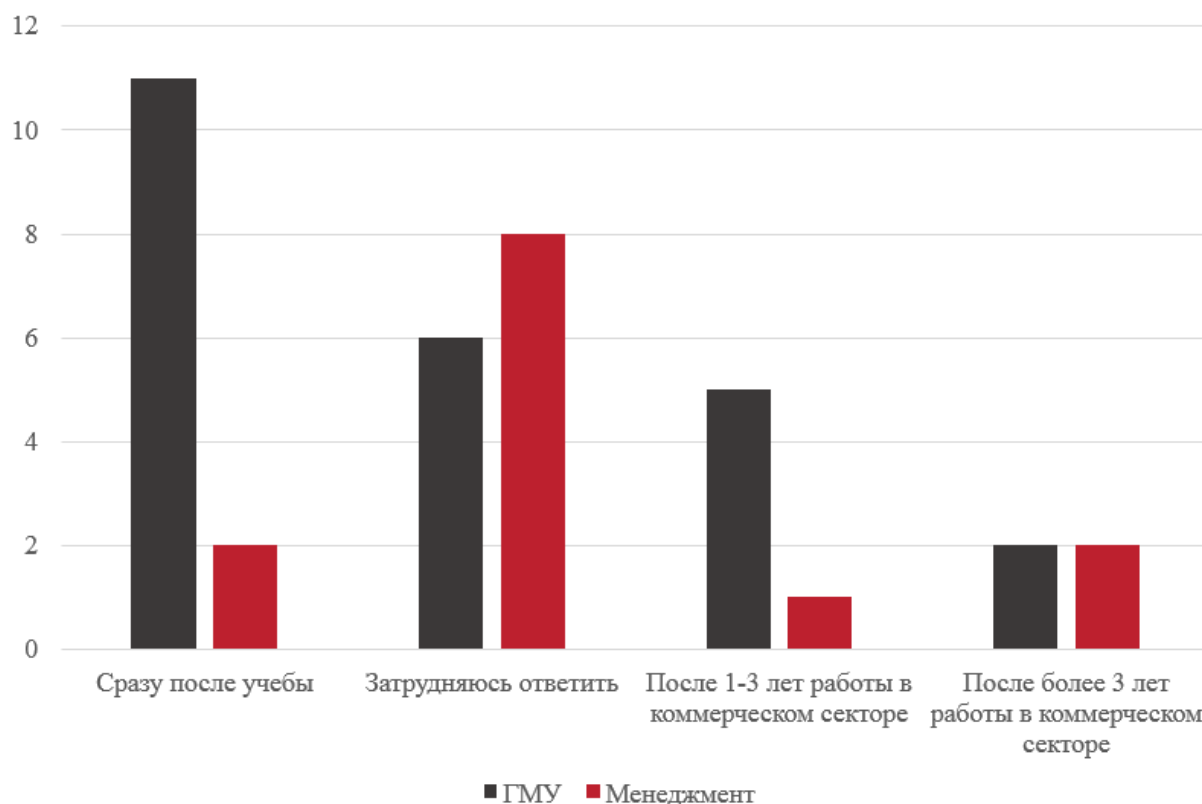


Рис. 4. *Если Вы планируете работать на государственной службе, то, когда бы Вы это сделали?*

Также, респондентам был задан вопрос относительно причин желаня или нежеланя работать в госслужбе, на который они могли ответить в свободной форме. Среди основных причин, по которым респонденты отмечали желане трудоустроиться в государственные организации можно выделить следующие: стабильность, желане внести вклад в изменение и улучшение страны, соответствие специальности, стремление к власти. К основным причинам нежеланя связывать свою профессиональную карьеру с государственным сектором относятся: низкая заработная плата, бюрократизация, несогласие с существующей властью, коррумпированность, отсутствие перспектив развития.

Далее, респондентам было предложено оценить инструментальные и символические атрибуты имиджа работодателя государственной организации. В качестве

примера была приведена Администрация Губернатора Санкт-Петербурга. Респонденты оценивали атрибуты по пятибалльной шкале Лайкерта, где 1 – «полностью не согласен», а 5 – «полностью согласен». Опрашиваемые были разделены на 2 подвыборки относительно намерения трудоустроиться в государственную организацию.

Среди намеревавшихся посвятить свой карьерный путь государственному сектору были выделены следующие инструментальные атрибуты имиджа работодателя: стабильные гарантии занятости (4,25/5), безопасное рабочее место (4/5) и хороший социальный пакет (3,9/5).

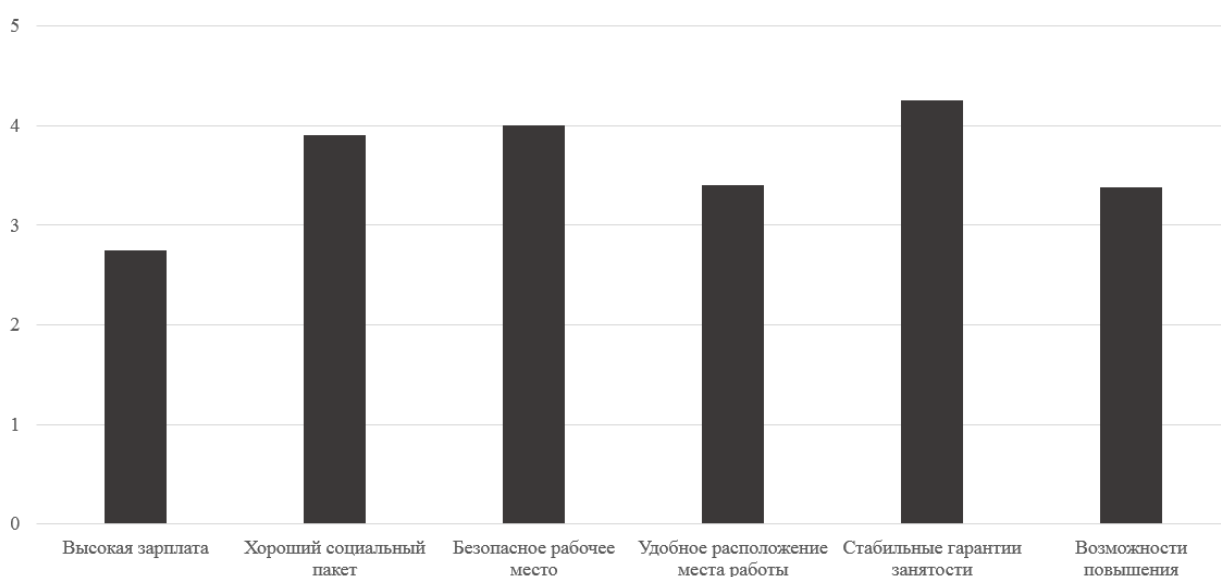


Рис. 5. Оценка инструментальных атрибутов среди желающих построить карьеру на госслужбе

Относительно символических атрибутов, респонденты, отдающие предпочтение госслужбе, выделили: общественную значимости организации (4,32/5), престижность (3,93/5) и причастность к обществу уважаемых специалистов (3,45/5).

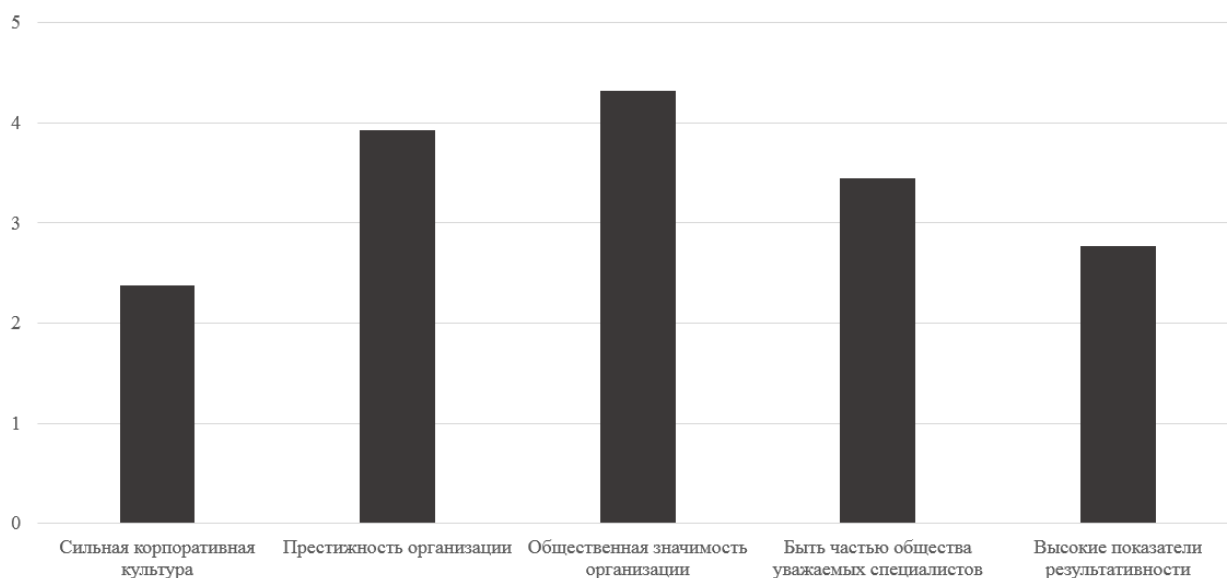


Рис. 6. Оценка символических атрибутов среди желающих построить карьеру на госслужбе

Если оценивать в совокупность как инструментальные, так и символические атрибуты, то самыми важными для респондентов оказались: общественная значимость (символический атрибут), стабильные гарантии занятости (инструментальный атрибут), безопасное рабочее место (инструментальный атрибут), престижность (символический).

Как было написано ранее, респонденты, которые не собирались посвящать свою карьеру госслужбе так же были опрошены на предмет оценки имиджа работодателя государственных организаций. Им были предложены реверсивные вопросы с обратными формулировками, таким образом они отмечали атрибуты, которые в наибольшей степени не удовлетворяли их запросам. Как результат, были выделены следующие негативные инструментальные атрибуты: отсутствуют возможности быстрого повышения (3,91/5), низкая заработная плата (3,47/5) и некомфортное рабочее место (3,39/5).

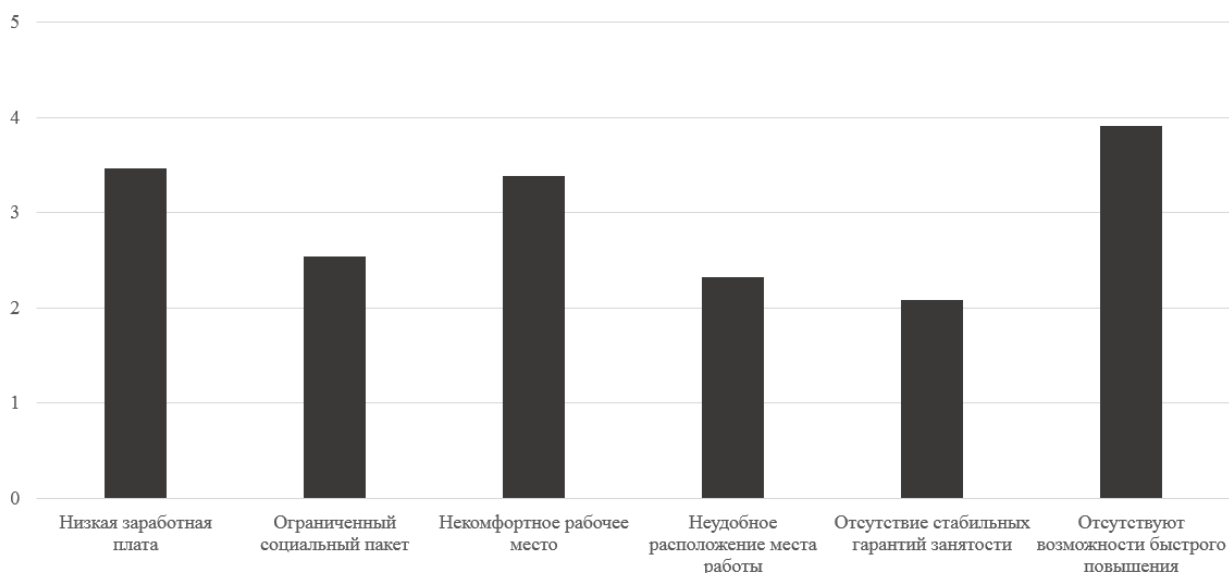


Рис. 7. Оценка инструментальных атрибутов среди нежелающих устроиться на госслужбу

Среди негативных символических атрибутов были выделены: слабая корпоративная культура (3,86/5), невысокие показатели результативности (3,73/5) и отсутствие престижа организации (3,23/5).

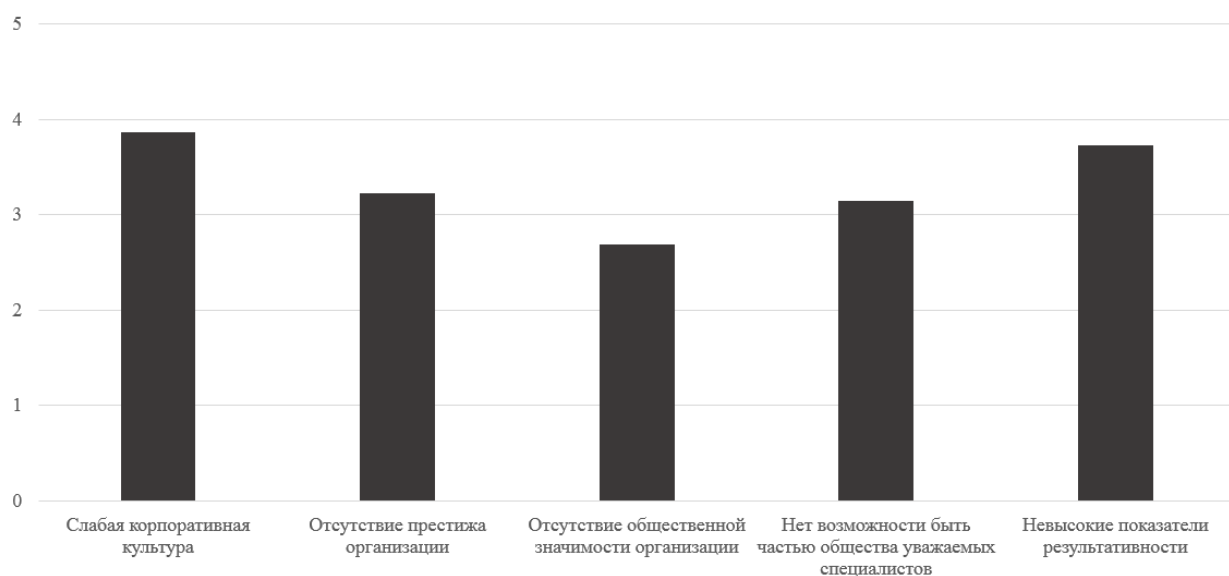


Рис. 8. Оценка символических атрибутов среди нежелающих устроиться на госслужбу

Относительно общего восприятия инструментальных и символических атрибутов, респонденты, не желающие устроиться на госслужбу выделили: отсутствие возможности

быстрого роста (инструментальный атрибут), слабую корпоративную культуру (символический) и невысокие показатели результативности (символический).

Далее, необходимо проанализировать две выборки, желающих и нежелающих трудоустроиться, в совокупности. Среди выборок есть как сходства, так и различия, к примеру, обе группы опрошенных выделили стабильные гарантии занятости и хороший социальный пакет, как преобладающие атрибуты государственных организаций. Более того, выборки сошлись на низких оценках атрибутам «высокая заработная плата», «сильная корпоративная культура», «высокие показатели результативности».

При этом выборки продемонстрировали разногласия относительно «общественной значимости организации», «престижности», «комфортности и безопасности места работы», в то время как респонденты, собирающиеся на госслужбу, поставили им высокие оценки, респонденты нежелающие трудоустроиться поступили наоборот.

Если рассматривать совокупную усредненную оценку по двум выборкам, то можно сделать выводы относительно того какие атрибуты имиджа работодателя государственной службы являются наиболее привлекательными: «стабильные гарантии занятости» (3,585/5), «общественная значимость организации» (3,315/5) и «хороший социальный пакет» (3,18/5).

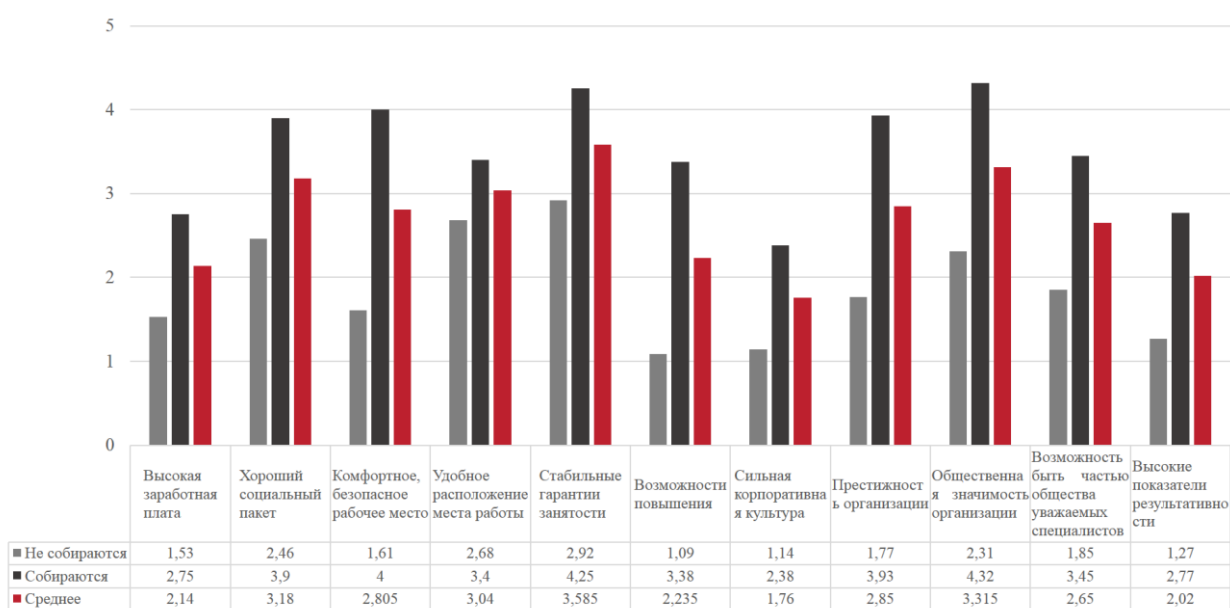


Рис. 9. Совокупная оценка атрибутов имиджа работодателя двумя выборками

Как результат, появляется возможность проранжировать атрибуты и определить наиболее привлекательные в глазах молодых соискателей.

Таблица 3. Ранжирование атрибутов имиджа работодателя

Ранг атрибута	Название атрибута	Оценка атрибута
1	Стабильные гарантии занятости	3,59
2	Общественная значимость организации	3,32
3	Хороший социальный пакет	3,18
4	Удобное расположение места работы	3,04
5	Престижность организации	2,85
6	Комфортное, безопасное рабочее место	2,81
7	Возможность быть частью общества уважаемых специалистов	2,65
8	Возможности повышения	2,24
9	Высокая заработная плата	2,14
10	Высокие показатели результативности	2,02
11	Сильная корпоративная культура	1,76

В продолжении анкетной части опроса, респондентам предлагалось отметить наиболее важные атрибуты имиджа для «идеального» работодателя. Как результат, была построена таблица соответствующая предыдущей, однако уже для «идеального» работодателя. Сравнивая полученные результаты, можно прийти к выводу, что государственные организации не удовлетворяют требованиям идеального работодателя.

Таблица 4. Ранжирование атрибутов имиджа «идеального» работодателя

Ранг атрибута	Название атрибута	Оценка атрибута	Позиция госорг.
1	Безопасное, комфортное рабочее место	4,55	▼ 6
2	Высокая заработная плата	4,5	▼ 7
3	Высокие показатели результативности	4,33	▼ 7
4	Хороший социальный пакет	4,19	▲ 1
5	Стабильная гарантия занятости	4,16	▲ 4
6	Сильная корпоративная культура	4,00	▼ 5

7	Возможности быстрого повышения	3,94	▼1
8	Престижность организации	3,93	▲3
9	Общественная значимость организации	3,89	▲7
10	Быть частью общества уважаемых специалистов	3,88	▲3
11	Удобное расположение места работы	3,63	▲7

При сравнении можно заметить, что лидирующими атрибутами имиджа работодателя государственной организации являются инструментальные. При этом у «идеального» работодателя превалируют так же инструментальные, однако уже другие атрибуты. Атрибут «безопасное, комфортное рабочее место» занял лидирующую строчку у «идеального работодателя», при этом у рассматриваемых органов государственной власти, данный атрибут находится на 6 позиций ниже и имеет оценку равную «2,8». Как следствие, можно заключить, что респонденты по различным причинам склонны не считать государственную службу безопасным и комфортным рабочим местом. Атрибуты на втором («высокая заработная плата») и на третьем («высокие показатели результативности») месте у «идеального работодателя» расположены на семь строчек ниже у органов госвласти, что по большей части является негативным моментом, в особенности если учесть, что оценки по данным факторам равны «2,1» и «2» соответственно. Однако стоит отметить те факторы, которые находятся выше по списку у органов госвласти, а именно: «хороший социальный пакет», «стабильные гарантии занятости», «престижность организации», «общественная значимость организации», «удобное расположение места работы» и «желание быть частью общества уважаемых специалистов».

Далее, респондентам был предложен блок вопросов относительно привлекательности государственной организации как работодателя. Опрашиваемым было необходимо ответить на вопросы используя пятибалльную шкалу Лайкерта аналогичную предыдущим вопросам. Результаты блока:

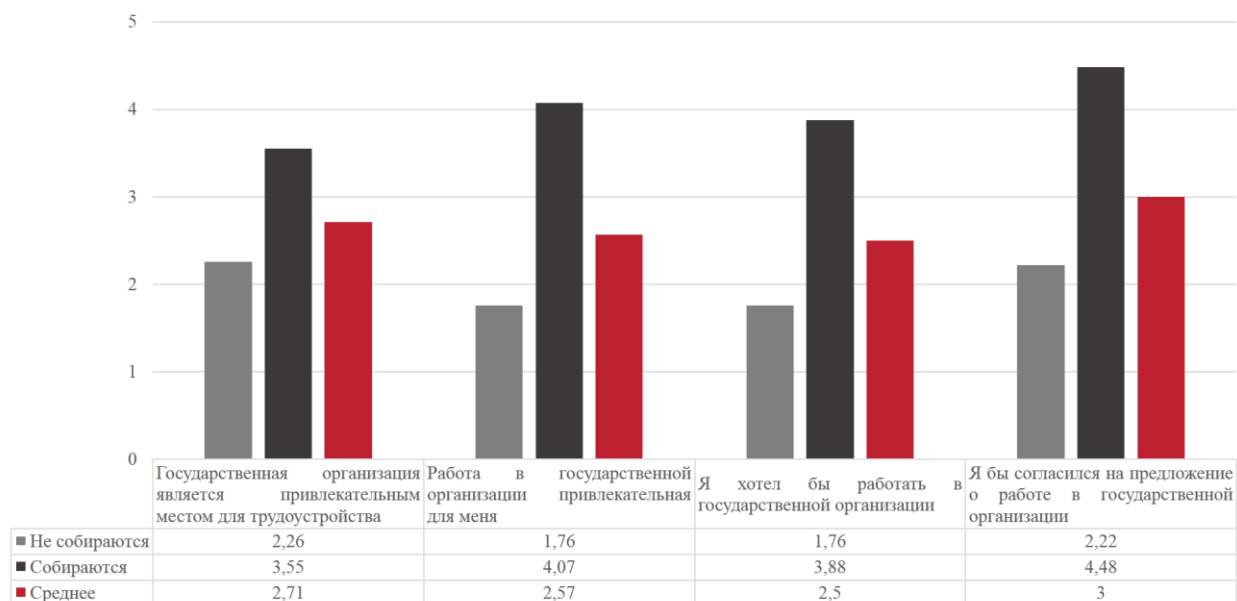


Рис. 10. Ответы на вопросы блока привлекательности работодателя

Совокупная средняя оценка свидетельствует о том, что на данный момент для респондентов государственная организация не является привлекательным местом для работы, однако несмотря на это, респонденты склонны принимать предложения о работе в государственных организациях (3/5). Обе выборки респондентов в наибольшей степени относительно согласия принять предложение о трудоустройстве.

Если рассматривать только респондентов, желающих трудоустроиться в госучреждение, то можно заметить, что их в большей степени привлекает сама работа, нежели чем место работы. Также, интересным моментом является относительно низкий уровень согласия с утверждением, что государственная организация является привлекательным местом для трудоустройства (3,55/5).

Диаметрально противоположная ситуация обстоит с респондентами нежелающими работать в госучреждениях. Наибольшее согласие нашло первое утверждение, связанное с тем, что государственная организация является привлекательным местом для трудоустройства. Таким образом, данная выборка менее негативно относится к госучреждению как к месту работы, чем к самой работе в организации.

Затем, опрашиваемым был предложен блок вопросов относительно намерения трудоустроиться в государственную организацию. Если оценивать ответы в целом, то по всем трем вопросам респонденты скорее не согласны с утверждениями, что говорит об отсутствии намерений трудоустроиться в государственную организацию. Если

рассматривать собирающихся трудоустроиться, то они скорее согласны со всеми утверждениями, однако вопрос относительно приложения дополнительных усилий для трудоустройства получил нейтральный ответ (3,18/5). Несмотря на то, что данная выборка заинтересована в том, чтобы подать заявку на трудоустройство, низкое согласие с ранее упомянутым вторым вопросом говорит об отсутствии устремления и сильного желания попасть в государственную организацию.

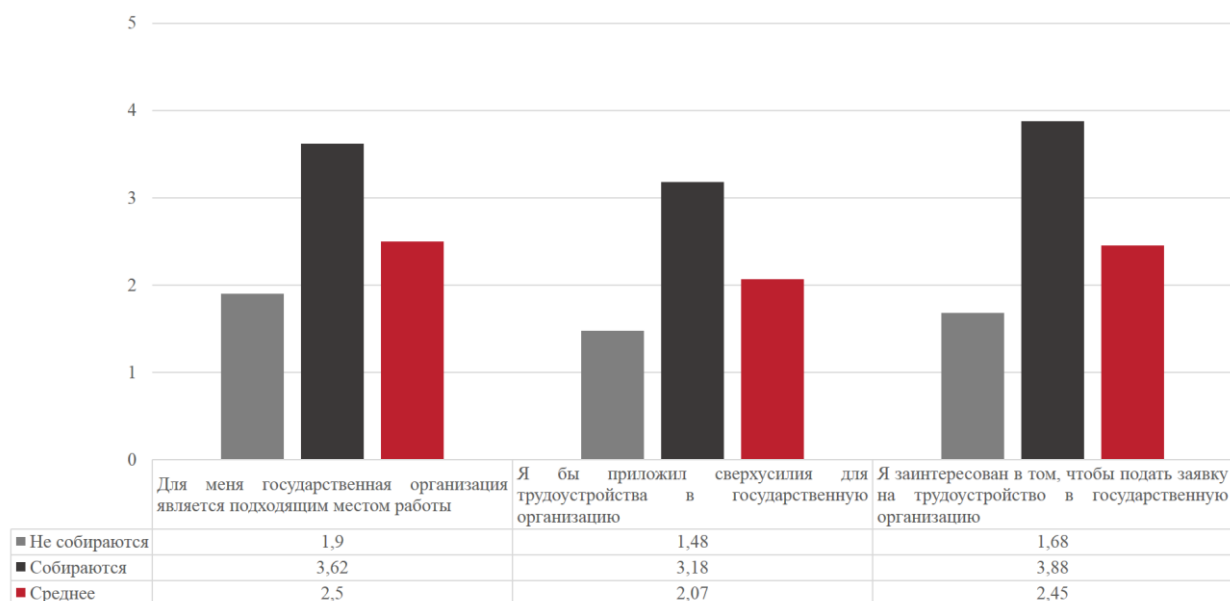


Рис. 11. Ответы на вопросы блока намерения трудоустроиться в организацию

Резюмируя полученные результаты анкетного опроса можно заключить, что органы государственной власти как работодателя имеют негативный имидж, так как самая высокая средняя оценка атрибута приблизительно равна «3,6» из «5» баллов. Таким образом, в категориях, описанных в работах Клеминой Т.Н. и Кошелевой С.В. [Клемина, Кошелева, 2001], нельзя утверждать, что данные оценки имиджа свидетельствуют о том, что он является положительным. Также, необходимо отметить, большую разницу между преобладающими атрибутами «идеального работодателя» и органов государственной власти.

Совокупный анализ результатов опроса позволяет заключить, что возможна взаимосвязь между относительно низкой оценкой символических, инструментальных атрибутов и привлекательностью работодателя. Последняя, как следствие, может влиять на низкий уровень намерений соискателей трудоустроиться в государственную организацию. Однако все предположения и гипотезы необходимо проверить с помощью

статистических методов обработки данных, чему и будет посвящен последующий раздел исследовательской работы.

Для анализа эмпирических данных и проверки гипотез был проведен статистический анализ. Сначала был проделан анализ экспериментальной группы, студентов направления Государственное и Муниципальное управление. Затем для сравнения был проведен анализ контрольной группы, студентов направления Менеджмент. Статистический анализ проводился схожим образом с ранее упомянутыми работами [Lievens et.al., 2003; Boswell et.al., 2003; Highhouse et.al., 2003; Berthon et.al., 2005; Myrden, Kelloway, 2015], которые легли в основу исследования.

Необходимо начать с описания выборок экспериментальной и контрольной группы:

Таблица 5. Характеристики экспериментальной и контрольной групп

	Экспериментальная группа	Контрольная группа
Направление обучения	Студенты направления «Государственное и Муниципальное Управление»	Студенты направления «Менеджмент»
Количество респондентов	N = 34	N = 49
Гендерное соотношение	женщины 79%, мужчины 21%	женщины 73%, мужчины 27%
Возрастной период	18-22 года 79%, 23-26 лет 21%	18-22 года 85%, 23-26 лет 15%
Степень обучения	бакалавриат 85%, магистратура 15%	бакалавриат 87%, магистратура 13%
Распределение по ВУзам	ВШМ СПбГУ 41%, НИУ ВШЭ 38%, СПбГЭУ 21%	ВШМ СПбГУ 98%, НИУ ВШЭ 2%,
Рассматривают возможность трудоустройства в органах государственной власти	да 67%, нет 33%	да 12%, нет 72%, затрудняюсь ответить 16%

В первую очередь была проанализирована экспериментальная группа. Для анализа использовался статистический пакет “Stata 15”. Была выведена описательная статистика отражающая среднее значение и стандартные отклонения оценок атрибутов (см. рис. 12 и 13). Стоит отметить, что единственный пункт не получивший оценку ниже «3» из «5» по шкале Лайкерта – «гарантии занятости». Таким образом, вне зависимости от отношения к государственным органам власти, все респонденты убеждены, что данный работодателя гарантирует стабильную занятость. Данный факт косвенно подтверждает такой якорь карьеры по Э. Шейну как «стабильность», уверенность в завтрашнем дне, отмеченный в работе Д. Кучерова и О. Пикулёвой.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
зарплата	34	2.705882	1.24388	1	5
соцпакет	34	3.764706	1.156243	1	5
безопасность	34	3.617647	1.231277	1	5
расположение	34	3.529412	1.107421	1	5
занятость	34	4.264706	.6183469	3	5
повышение	34	3.029412	1.359262	1	5
корпкультура	34	2.441176	1.330099	1	6
престижность	34	3.558824	1.439511	1	5
общзначимо~ь	34	3.911765	1.083419	1	5
уважаемыйс~ц	34	3.176471	1.290304	1	5
результати~ь	34	2.676471	1.248529	1	5

Рис. 12. Статистика оценки атрибутов органов госвласти

При этом респонденты ставили различные оценки «идеальному работодателю» относительно атрибута «гарантии занятости» от «1» до «5», что в свою очередь делает хорошую оценку, по данному атрибуту у органов госвласти, незначительной. В то же время у «идеального работодателя» оценка атрибута «хороший соцпакет» не опускалась ниже трех баллов, что не соответствует органам госвласти как работодателю, у них присутствует весь спектр оценок.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Изарплата	34	4.470588	.9288407	1	5
Исоцпакет	34	4.323529	.8060599	3	5
Ибезопасно~ь	34	4.382353	.8533253	2	5
Ирасположе~е	34	3.647059	1.01152	1	5
Изанятость	34	4.176471	1.028992	1	5
Иповышение	34	4.058824	.9515912	2	5
Икопкульт~а	34	3.852941	.9576598	2	5
Ипрестижно~ь	34	4.147059	1.018982	1	5
Иобщзначим~ь	34	3.970588	1.193043	1	5
Иуважаемый~ц	34	3.970588	1.114241	1	5
Ирезультат~ь	34	4.235294	.9865404	1	5

Рис. 13. Статистка оценки атрибутов «идеального работодателя»

По примеру работы Ф. Лиевенса [Lievens & Highhouse, 2003] мною была построена корреляционная матрица по методу Пирсона для анализа атрибутов имиджа и привлекательности работодателя (см. рис. 14). В первом столбце выделена «привлекательность работодателя», которая будет использована как зависимая переменная для проверки первой и второй гипотез. С привлекательностью работодателя коррелируют на среднем уровне следующие атрибуты: желание стать частью общества уважаемых специалистов (0,66; p-value = 0,00), гарантия занятости (0,60; p-value = 0,0002), общественная значимость организации (0,57; p-value = 0,0004), расположение места работы (0,48; p-value <0,0042), быстрые возможности повышения (0,45; p-value <0,0073), престижность организации (0,46; p-value <0,0062), результативность организации (0,39; p-value <0,0195). Остальные атрибуты со средним уровнем корреляции не значимы по причине p-value выше 0,05. Среди атрибутов атрибуты с низким уровнем корреляции выделены: сильная корпоративная культура (-0,007; p-value >0,05, т.е. связь не значима), уровень заработной платы (-0,05; p-value >0,05, т.е. связь не значима).

	привлекате~ь	зарплата	соцпакет	безопасность	расположение	занятость	повышение	корпкультура	престижность	общественность	уважаемый сотрудник	результативность
привлекательность	1.0000											
зарплата	-0.0524 0.7684	1.0000										
соцпакет	0.3123 0.0721	0.1674 0.3441	1.0000									
безопасность	0.3317 0.0553	-0.1412 0.4257	0.2329 0.1850	1.0000								
расположение	0.4780** 0.0042	-0.2808 0.1077	0.3227 0.0627	0.6376 0.0000	1.0000							
занятость	0.6042** 0.0002	-0.4322 0.0107	0.1611 0.3629	0.6366 0.0001	0.7763 0.0000	1.0000						
повышение	0.4520** 0.0073	-0.0745 0.6753	0.0238 0.8936	0.3509 0.0418	0.5408 0.0010	0.6831 0.0000	1.0000					
корпкультура	-0.0070 0.9688	0.2103 0.2326	0.0498 0.7795	-0.2269 0.1968	-0.0054 0.9757	-0.1258 0.4783	0.1099 0.5360	1.0000				
престижность	0.4598** 0.0062	0.1628 0.3577	0.3545 0.0397	0.2952 0.0901	0.3464 0.0448	0.3837 0.0251	0.3475 0.0440	0.4846 0.0037	1.0000			
общественность	0.5704** 0.0004	-0.0991 0.5772	0.1281 0.4704	0.3601 0.0364	0.4384 0.0095	0.5284 0.0013	0.4957 0.0029	0.3012 0.0834	0.5378 0.0010	1.0000		
уважаемый сотрудник	0.6623** 0.0000	-0.1324 0.4554	0.3740 0.0293	0.2917 0.0941	0.6487 0.0000	0.5548 0.0007	0.3598 0.0366	0.0592 0.7394	0.5163 0.0018	0.5100 0.0021	1.0000	
результативность	0.3988* 0.0195	0.1102 0.5350	0.3655 0.0335	-0.1420 0.4229	0.2142 0.2239	0.1280 0.4707	0.1308 0.4610	0.3440 0.0463	0.2217 0.2077	0.1575 0.3738	0.5068 0.0022	1.0000

* p-value <0,05 ** p-value <0,01

Рис. 14. Полная корреляционная матрица

Была выведена усредненная оценка объединенных по группам атрибутов. Далее, была построена корреляционная матрица (см. рис. 15) относительно взаимосвязи функциональных, символических атрибутов и привлекательности работодателя. Исходя из матрицы, символические и функциональные атрибуты имеют значимую корреляцию на среднем уровне с привлекательностью работодателя.

	привлекате~ь	функциональн-ы	символическ-ы
привлекательность	1.0000		
функциональные атрибуты	0.5917** 0.0002	1.0000	
символические атрибуты	0.5838** 0.0003	0.5171** 0.0017	1.0000

Рис. 15. Корреляционная матрица групп атрибутов

Затем была построена порядковая регрессионная модель с зависимой переменной привлекательностью работодателя (см. рис. 16). Порядковая регрессионная модель была выбрана по той причине, что в опросе использовалась оценка по шкале Лайкерта, как

следствие результаты опроса были представлены в виде порядковых данных, для которых подходит порядковая регрессионная модель.

Объясняющими (независимыми) переменными изначально были взяты средние оценки по атрибутам имиджа, а именно было высчитано среднее арифметическое отдельно по функциональным и отдельно по символическим атрибутам для каждого респондента, таким образом была получена общая оценка по атрибутам. Необходимость данного метода была обусловлена тем, что в первую очередь важно было оценить общее влияние всех функциональных и символических атрибутов, а не влияние каждого атрибута отдельно. Подобный метод был также использован в работе С. Мюрден и К. Келлоуэй.

Как показывает (см. рис. 16) Хи-квадрат и соответствующее р-значение ($<0,01$), модель является значимой и существует реальная взаимосвязь между переменными. При этом псевдо р-квадрат показывает объясняющую силу на уровне 0,1195. Стоит отметить, что значение псевдо г-квадрата всегда меньше значений г-квадрата, при этом объясняющая сила псевдо г-квадрата является высокой при значениях 0,2-0,4 [McFadden, 1974]. Нельзя не отметить, что существуют другие нерассмотренные переменные, которые потенциально могут влиять на привлекательность работодателя, что в свою очередь является возможностью для будущих исследований.

Данная модель (см. рис. 16) проверяет первую и вторую гипотезу. Z-статистика и соответствующее р-value ($<0,05$) указывают на то, что функциональные 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 функциональных атрибутов, привлекательность работодателя будет расти быстрее. Что в свою очередь свидетельствует о том, что органам госвласти необходимо первостепенно стремиться улучшать показатели функциональных атрибутов. Подводя итог, можно заключить, что подтверждаются обе гипотезы.

Ordered logistic regression	Number of obs	=	34
	LR chi2(2)	=	19.85
	Prob > chi2	=	0.0000
Log likelihood = -73.149703	Pseudo R2	=	0.1195

	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
привлекательность						
функцатрибуты	1.273577	.507657	2.51	0.012	.2785878	2.268567
симватрибуты	1.02802	.417515	2.46	0.014	.2097062	1.846335

Рис. 16. Регрессионная модель для гипотез 1 и 2

Для проверки третьей гипотезы, оценки влияния привлекательности работодателя на желание трудоустроиться были построены порядковые регрессионные модели. Первая регрессионная модель (см. рис. 17) оценивала влияние показателя усредненных оценок привлекательности работодателя на желание трудоустроиться. Иными словами, были высчитаны средние значения для ответов на блок вопросов по привлекательности работодателя, данная величина выступала в роли объясняющей. Зависимой переменной было непосредственно желание трудоустроиться в организацию, а именно усреднённые результаты ответов респондентов на блок вопросов о желании трудоустроиться в организацию.

Ordered logistic regression	Number of obs	=	34
	LR chi2(1)	=	51.80
	Prob > chi2	=	0.0000
Log likelihood = -48.93045	Pseudo R2	=	0.3461

намерениетрудоустр	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
привлекательность	2.836888	.5502273	5.16	0.000	1.758463	3.915314

Рис. 17. Первая регрессионная модель для проверки третьей гипотезы

В первую очередь стоит отметить, что данная модель является статистически значимой, что видно по показателю Хи-квадрат и соответствующему р-значению ($<0,01$). Также, данная модель имеет относительно высокую объясняющую силу (псевдо r-квадрат = 0,35). Обращая внимание на р-значение z-статистики ($<0,05$), можно заключить что переменная «привлекательность работодателя» является значимой и влияет на зависимую переменную, что в свою очередь подтверждает третью гипотезу.

Далее, для более детальной оценки взаимосвязи переменных «желания трудоустроиться» и «привлекательности работодателя» была построена вторая порядковая

регрессионная модель (см. рис. 18). Результаты ответов на вопросы из блока привлекательности работодателя были представлены в виде факторов, четыре вопроса в блоке – четыре фактора. Первый фактор оценивает насколько органы госвласти привлекательны как место работы. Второй фактор оценивает насколько привлекательна непосредственно сама работа в органах государственной власти. Третий фактор оценивает желание респондента работать в госорганах. Четвертый фактор оценивает готовность респондента работать в органах государственной власти в случае если такая возможность представится.

Как видно по статистическим показателям (см. рис. 18), модель имеет высокую объясняющую силу (псевдо г-квадрат =0,4) и тоже является статистически значимой, p-value Хи-квадрат меньше 0,05. Наиболее значимыми для модели оказались вопросы под номерами 2 и 3 (p-значение <0,05). То есть наиболее значимыми для модели являются факторы, оценивающие привлекательность работы в госорганах и желание респондента работать в госорганах.

```
Ordered logistic regression      Number of obs   =      34
                                LR chi2(4)      =      58.66
                                Prob > chi2        =      0.0000
Log likelihood = -45.497858     Pseudo R2      =      0.3920
```

намерениетрудоустр	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
фактор1	-.2595304	.4875661	-0.53	0.595	-1.215142	.6960817
фактор2	1.877221	.8634963	2.17	0.030	.1847997	3.569643
фактор3	1.589028	.8410265	1.89	0.059	-.0593535	3.23741
фактор4	-.3815918	.6061419	-0.63	0.529	-1.569608	.8064245

Рис. 18. Вторая регрессионная модель для проверки третьей гипотезы

Для статистического сравнения полученных результатов помимо экспериментальной группы, студентов направления «Государственное и Муниципальное Управление», была проанализирована контрольная группа, студенты по направлению «Менеджмент».

Перед тестированием первых двух гипотезы была так же построена корреляционная матрица:

	привлекате-ль	зарплата	соцпакет	безопа-сность	удобно-п	занято-ль	повыше-е	корпк-а	прести-ль	общна-ль	уважае-ц	результ-ль
привлекате-ль	1.0000											
зарплата	0.1572 0.2809	1.0000										
соцпакет	0.2723 0.0584	0.7018 0.0000	1.0000									
безопасность	0.2471 0.0869	0.7120 0.0000	0.7406 0.0000	1.0000								
удобноерасп	-0.1363 0.3505	0.3260 0.0222	0.3461 0.0148	0.4205 0.0026	1.0000							
занятость	0.0751 0.6082	0.5007 0.0002	0.4617 0.0008	0.5332 0.0001	0.6307 0.0000	1.0000						
повышение	0.1400 0.3372	0.5178 0.0001	0.3552 0.0123	0.6324 0.0000	0.1642 0.2597	0.3632 0.0103	1.0000					
корпкультура	0.1508 0.3009	0.3600 0.0111	0.3769 0.0076	0.4807 0.0005	0.1753 0.2283	0.3596 0.0112	0.5299 0.0001	1.0000				
престижность	0.2646 0.0662	0.5764 0.0000	0.4188 0.0027	0.6373 0.0000	0.4613 0.0008	0.4514 0.0011	0.4741 0.0006	0.3838 0.0065	1.0000			
общзначаимо-ль	0.4106** 0.0034	0.4465 0.0013	0.5585 0.0000	0.5439 0.0001	0.3549 0.0123	0.4323 0.0019	0.3236 0.0233	0.3992 0.0045	0.4295 0.0021	1.0000		
уважаемьйс-ц	0.3268* 0.0219	0.5145 0.0002	0.4512 0.0011	0.5549 0.0000	0.4326 0.0019	0.4005 0.0044	0.4009 0.0043	0.4118 0.0033	0.4497 0.0012	0.6666 0.0000	1.0000	
результати-ль	0.4093** 0.0035	0.4938 0.0003	0.4303 0.0020	0.5448 0.0001	0.3224 0.0239	0.3604 0.0110	0.4977 0.0003	0.5361 0.0001	0.4484 0.0012	0.6800 0.0000	0.6936 0.0000	1.0000

Рис. 19. Корреляционная матрица атрибутов и привлекательности работодателя

Уровень корреляции у атрибутов имиджа с привлекательностью работодателя заметно ниже у контрольной группы. Корреляция на среднем уровне наблюдается только у атрибутов: общественная значимость организации (0,41; p-value <0,05), результативность организации (0,40; p-value <0,05), желание быть частью общества уважаемых специалистов (0,33; p-value <0,05). Остальные атрибуты имиджа работодателя либо имеют низкий уровень корреляции, либо не значимы согласно p-value.

Для проверки первой и второй гипотезы у контрольной группы, была построена порядковая регрессионная модель с зависимой переменной «привлекательность работодателя», объясняющими переменными были усредненные оценки атрибутов имиджа работодателя (см. рис. 20). Согласно p-значению у Хи-квадрата, модель является статистически значимой, однако, в отличии от целевой группы, данная модель имеет низкую объясняющую силу (см. псевдо r-квадрат). Как следствие, присутствуют другие, нерассмотренные показатели, которые потенциально могли бы увеличить объясняющую силу, что в свою очередь может быть темой для будущей работ.

Ordered logistic regression Number of obs = 49
LR chi2(2) = 11.14
Prob > chi2 = 0.0038
Pseudo R2 = 0.0482

Log likelihood = -110.03732

привлекательность	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
функцатрибуты	- .5351058	.3685322	-1.45	0.147	-1.257416	.1872041
симватрибуты	1.102321	.3665559	3.01	0.003	.383885	1.820758

Рис. 20. Регрессионная модель для 1 и 2 гипотезы, контрольная группа

Порядковая регрессионная модель (см. рис. 21), где в качестве независимых переменных были представлены все атрибуты отдельно, предоставила схожие результаты с предыдущей моделью, где атрибуты имиджа работодателя рассматривались в группах (см. рис. 20). Объясняющая сила (псевдо r-квадрат) повысилась, однако не в значительной степени. Более того, только три атрибута имели подходящее p-значение в z-статистике, то есть были значимы для модели. Анализируя p-value z-статистики, можно заключить, что наиболее значимыми атрибутами для модели являются: удобное расположение места работы (функц.), престижность организации (симв.), результативность организации (симв.).

привлекательность	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
зарплата	- .5938942	.3431526	-1.73	0.084	-1.266461	.0786725
соцпакет	.6862178	.3860778	1.78	0.076	-.0704808	1.442916
безопасность	-.136365	.3763305	-0.36	0.717	-.8739592	.6012292
удобноерасп	-1.036013	.3353488	-3.09	0.002	-1.693285	-.3787416
занятость	.2280596	.3202019	0.71	0.476	-.3995246	.8556438
повышение	-.1791003	.2546931	-0.70	0.482	-.6782896	.320089
корпкультура	-.447353	.2493617	-1.79	0.073	-.936093	.0413869
престижность	.716488	.2624496	2.73	0.006	.2020962	1.23088
общзначимость	.1486258	.3101923	0.48	0.632	-.4593399	.7565914
уважаемыйспец	.2740639	.3116313	0.88	0.379	-.3367223	.8848501
результативность	.8132399	.3591037	2.26	0.024	.1094096	1.51707

Рис. 21. Измененная регрессионная модель контрольной группы

Подводя итог по первым двум гипотезам, можно с уверенностью заключить, что символические атрибуты являются значимыми для модели у контрольной группы, что подтверждает вторую гипотезу. Однако первая гипотеза о значимости функциональных атрибутов не подтвердилась, так как p-value соответствующей z-статистики оказалось

больше требуемого значения (0,05). Данный результат не соответствует работам ранее упомянутых авторов, в которых данная гипотеза подтвердилась (Lievens et.al., 2003; Myrden, Kelloway, 2015). Одним из предположений может являться значимость контекста и отрасли. В данном исследовании рассмотрен государственный сектор, в то время как у упомянутых авторов – коммерческий сектор. Данный вопрос может быть более детально рассмотрен в будущих исследовательских работах.

Далее, для проверки третьей гипотезы о влиянии привлекательности работодателя на желание трудоустроиться, в первую очередь была построена корреляционная матрица (см. рис. 22), которая показала, что существует высокий уровень положительной корреляции между привлекательностью работодателя и желанием трудоустроиться (0,896; p-value <0,05). Также, стоит отметить, что присутствует средний уровень корреляции между символическими атрибутами и привлекательностью работодателя.

	привлекате~ь	функцатриб~ы	симватрибу~ты	намерениет~р
привлекате~ь	1.0000			
функцатриб~ы	0.1739 0.2320	1.0000		
симватрибу~ты	0.3989** 0.0045	0.7574** 0.0000	1.0000	
намерениет~р	0.8963** 0.0000	0.1758 0.2270	0.3749** 0.0080	1.0000

Рис. 22. Корреляционная матрица для 3-ьей гипотезы

Далее, мною была построена порядковая регрессионная модель с зависимой величиной «желание трудоустроиться в организацию». Независимой переменной выступил показатель «привлекательность работодателя» (см. рис. 23). Данная модель является статистически значимой (p-value у Хи-квадрата <0,01), при этом имеет высокую объясняющую силу (псевдо r-квадрат =0,39). Обратив внимание на z-статистику, можно заключить, что третья гипотеза подтверждается, «привлекательность работодателя» является значимой переменной и влияет на «намерение трудоустроиться в организацию».

```

Ordered logistic regression              Number of obs   =         49
                                          LR chi2(1)     =        73.56
                                          Prob > chi2    =         0.0000
Log likelihood = -55.790989             Pseudo R2      =         0.3973

```

намерениетрудоустр	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
привлекательность	3.804176	.6030216	6.31	0.000	2.622275	4.986076

Рис. 23. Регрессионная модель контрольной группы, Зья гипотеза

Далее, была построена иная порядковая регрессионная модель, где в качестве объясняющих переменных были выбраны результаты ответов на вопросы по блоку «привлекательность организации как работодателя» (см. рис. 24). Четыре вопроса блока были представлены в виде четырех факторов. Как видно на статистическом отчете модель является статистически значимой (р-значение Хи-квадрата меньше 0,05). Более того, присутствует относительно высокая объясняющая сила у псевдо г-квадрата (0,4). Среди объясняющих переменных наиболее значимыми являются «фактор2», оценивающий привлекательность работы как процесса в госорганах. А также, «фактор4», оценивающий готовность работать в госорганах в случае если представится возможность. При этом у экспериментальной группы значимыми были факторы 2 и 3. Подводя итог, третья гипотеза подтверждается, существует положительная взаимосвязь между привлекательностью работодателя и намерением соискателя трудоустроиться в нее.

```

Ordered logistic regression              Number of obs   =         49
                                          LR chi2(4)     =        74.40
                                          Prob > chi2    =         0.0000
Log likelihood = -55.373756             Pseudo R2      =         0.4018

```

намерениетрудоустр	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
фактор1	.7523065	.4036881	1.86	0.062	-.0389076	1.543521
фактор2	1.273077	.6074856	2.10	0.036	.0824276	2.463727
фактор3	.6454314	.5757708	1.12	0.262	-.4830586	1.773921
фактор4	1.145191	.4389447	2.61	0.009	.2848752	2.005507

Рис. 24. Регрессионная модель контрольной группы, Зья гипотеза

Далее, необходимо подвести итоги статистического анализа:

Таблица 6. Результаты проверки гипотез

Гипотеза	Экспериментальная группа	Контрольная группа

Гипотеза 1: Существует положительная взаимосвязь между восприятием кандидатами инструментальных атрибутов работодателя и привлекательностью работодателя.	Подтвердилась	Не подтвердилась
Гипотеза 2: Существует положительная взаимосвязь между восприятием кандидатами символических атрибутов работодателя и привлекательностью работодателя.	Подтвердилась	Подтвердилась
Гипотеза 3: Существует положительная взаимосвязь между привлекательностью работодателя и намерением соискателя трудоустроиться в нее.	Подтвердилась	Подтвердилась

Подводя итог, рассматривая экспериментальную группу можно заключить, что инструментальные (функциональные) атрибуты значительно влияют на привлекательность органов государственной власти как работодателя в Российской Федерации. Касательно второй гипотезы, символические атрибуты показали значительное влияние на привлекательность работодателя в обеих группах, таким образом она в обоих случаях подтвердилась. Третья гипотеза о влиянии привлекательности органов государственной власти как работодателя на желание трудоустроиться в них, так же, как и вторая гипотеза, подтвердилась в обеих группах.

3.2. Результаты экспертного интервью

Для наиболее глубокого анализа и корректной интерпретации результатов опроса был использован такой качественный метод исследования как глубинное экспертное интервью. В качестве эксперта выступала, Кристина Игоревна Калиновская, начальник отдела массовых мероприятий и развития добровольческой деятельности комитета по молодежной политике Санкт-Петербурга. Кристина Игоревна успешно прошла конкурсный отбор «Лидеры России» и трудоустроилась в комитет по молодежной политике после большого опыта работы в HR сфере в коммерческом секторе. Опыт как в государственном, так и в коммерческом секторе в совокупности с компетенциями в области управления человеческими ресурсами делает Кристину Игоревну наиболее подходящим экспертом для интервью по результатам исследования.

В начале интервью были затронуты темы общей актуальной ситуации трудоустройства молодежи в органы государственной власти. Обсуждения касались актуальных проблем в области привлечения и трудоустройства молодежи в органы государственной власти.

«Студенты знают в каких источниках искать информацию, какие документы необходимы, какую практику нужно проходить и где <...> чтобы попасть в органы исполнительной власти, которые им интересны»

Экспертом было отмечено, что на данный момент ярко выраженных проблем в данной области не наблюдается. Соискатели осведомлены о всех необходимых моментах трудоустройства. Также, отмечено, что процесс трудоустройства максимально расположен к потенциальным сотрудникам: после прохождения практики в основном через какое-то время студенты принимаются либо на технические должности, либо в подведомственные учреждения, либо на должности, на которые они изначально планировали. Все существующие проблемы были названы «типичными», которые могут быть характерны не только для органов государственной власти.

Далее, начались обсуждения относительно методов привлечения молодежи на государственную службу. Наиболее интересующими темами являлись различия и сходства в коммерческом и государственном секторах.

«Методы используются такие же, стандартные, за исключением того, что на сайтах по трудоустройству вроде “Head Hunter”, “Super Job” и прочих, вакансии не размещаются. Они все размещаются на государственном портале.»

Относительно способов привлечения молодежи, особых различий нет. Государственные порталы по трудоустройству, к примеру «Кадровый портал Администрации Санкт-Петербурга», выполняют такие же функции, что и упомянутые экспертом “Head Hunter” и “Super Job”, разница только в том, что все вакансии относятся к государственному сектору. Государственные кадровые порталы упрощают соискателям целенаправленный поиск вакансии в государственном секторе. Более того, кадровые порталы значительно упрощают процесс отбора на должности посредством того, что соискатель может пройти тесты для конкурсного отбора онлайн на самом портале. Остальные механизмы и методики привлечения и трудоустройства кандидатов по большей части не отличаются от используемых в коммерческом секторе. Эксперт отметил, что государственные конкурсы по типу «Лидеры России» и «Мой город мой

возможности» по своей сути являются ассесмент-центром, которые зачастую проводятся в крупных компаниях.

В продолжении интервью была затронута тема актуальной ситуации на рынке труда в государственном секторе. В процессе диалога были заданы вопросы относительно новых трендов на рынке, влияния кадровых конкурсов по типу «Лидеры России», тенденций, связанных с «омоложением» кадрового состава органов государственной власти.

«Не могу сказать, что есть спад и не могу сказать, что есть подъем в государственном секторе. Каждый орган исполнительной власти отвечает за наполнение своих кадровых единиц. Такая программа как «35 на 35» не может вызвать всплесков вакансий, так как не формируются новые рабочие места для этой программы.»

Нововведения и улучшения в области HR при отборе и приеме на государственную службу не создали подъем на рынке труда, так как они по большей части направлены на упрощение и повышение эффективности самих процессов. Новые вакансии не появлялись в больших объемах, поэтому различные программы направлены по большей части на улучшение качества процесса трудоустройства, а не на повышение количества сотрудников в госсекторе. Среди общих тенденций Кристина Игоревна выделила желание молодежи в большей степени быть самозанятыми и организовывать свой бизнес. Однако присутствует немалое количество людей, которые выбирают госслужбу с целью обеспечить стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, поиск работы зависит от внутренних приоритетов и ценностей.

Затем, диалог сдвинулся в сторону тем, относящихся к основным различиям между коммерческим и государственным секторами. Кристина Игоревна, как человек с опытом работы в данных двух секторах рынка труда, смогла наиболее достоверно раскрыть данную тему.

«Никаких различий. Где бы ты ни был, ты всегда несешь ответственность. Я работала в сильной, крупной коммерческой компании, и структура, иерархия управления, электронный документооборот схожи [с органами государственной власти], поэтому для меня отличий нет <...> для меня эта граница [различий] иллюзорна»

Для человека, который работает в малом и среднем бизнесе различия между коммерческим и государственным сектором будут значимыми. Однако, чем крупнее

компании, тем все больше у нее сходств с внутренней работой органов государственной власти. Небольшие различия, по словам эксперта, заключаются в том, что при работе на государство необходимо разбираться в соответствующем законодательстве, уметь работать с законами, уметь работать с документами и большим объемом информации.

После обсуждения различий и сходств, темой интервью стали сильные и позитивные стороны работы в органах государственной власти.

«Стабильность, понимание общего вектора деятельности. В государственной системе очень четко выстроены приоритеты – куда мы движемся. Очень жесткие сроки оценки деятельности. Это постоянный ассесмент, ежемесячный, ежедневный»

Очень высокий уровень контроля на государственной службе был раскрыт с позитивной стороны, ввиду того, что он воспитывает и развивает ответственность. Высокий уровень планирования минимизирует риск действий, что в значительной степени характеризует государственную службу. Как результат, контроль и планирование обеспечивают стабильность не только сотруднику, но и государству в целом.

Далее, предметом обсуждения на интервью стали результаты проделанного исследования, в частности анкетного опроса. Данные показали, что только 62% экспериментальной группы, студентов направления «Государственное и Муниципальное Управление» собираются трудоустраиваться в органы государственной власти. Данный вопрос был задан первым эксперту.

«Такая тенденция не только для органов государственной власти, это вообще мировая тенденция, часто молодые люди идут учиться не туда, куда хотят: туда, куда мама попросила, туда, куда подумал, что захотел, поучился два года – понял, что не мое <...> много людей работает в целом не по профессии»

Результат в 62% связан с общими тенденциями среди молодежи, в особенности актуальны проблемы самоопределения в жизни. В дополнение ко всему система образования выстроена таким образом, что молодежь осуществляет разовый выбор специальности на ближайшие четыре года, без возможности изменения образовательной траектории. Как результат, к четвертому курсу снижается процент желающих работать по специальности. Данный тезис был в том числе подтвержден экспертом на примере из личного опыта, когда, будучи сотрудником отдела кадров, Кристина Игоревна проводила собеседования со студентами, которые шли работать не по специальности.

Далее, вопросы и темы интервью затрагивали атрибуты имиджа работодателя органов государственной власти. Одними из самых частых причин нежелания респондентов идти на госслужбу послужили «высокий уровень бюрократии» и «коррупция». Данные результаты нуждались в комментариях со стороны эксперта.

«Высокий уровень бюрократии – это иллюзия. Если ты работаешь в крупной организации, то уровень бюрократии будет точно таким же»

По сути своей бюрократия — это следствие созданной системы для контроля. Повышенный уровень ответственности в органах государственной власти привел к появлению большого количества инструкций и распоряжений. Бюрократия выступает как элемент нормирования и упорядочивания процессов. В общем и целом, высокий уровень бюрократизации гипертрофирован в представлении студентов и является по большей части стереотипом, так как в крупной коммерческой компании документооборот является очень похожим.

«Если человек нашел какую-то лазейку, не важно где он работает, он ее использует, просто в коммерческом секторе это не афишируется, потому что не привлечены народные деньги <...> это зависит от людей, а не от государственного или коммерческого сектора»

Недобросовестные люди есть как в коммерческом, так и в государственном секторе, разница лишь в публичности. Наличие мошенничества и коррупции зависит не от сектора экономики, а непосредственно от самих людей и их морально-нравственных принципов.

Третьей по популярности причиной нежелания трудоустроиваться в органы государственной власти является «низкий уровень заработной платы». В интервью обсуждалось насколько данное мнение респондентов соответствует действительности и по каким причинам в коммерческом секторе зарплата может быть выше.

«Смотря с какой коммерцией сравнивать. Если коммерция неофициальная, то да, уровень заработной платы может быть выше, и это связано с тем, что налогооблагаемая база даётся сверху»

Данное мнение о низкой заработной плате по большей части связано с тем, что отсутствует возможность избегать уплаты налогов. После вычета всех налоговых коэффициентов уровень зарплаты снижается.

«Если коммерция официальная, то да, такое возможно [зарплата выше]. Однако нужно понимать зачем ты идешь на госслужбу и что для тебя важно <...> вопрос в приоритетах и мотивах»

Государственная служба позволяет удовлетворить психологические ценности и запросы от работы. Возможность нести ответственность за определенную группу населения или реализовывать важные для страны проекты меньше в коммерческом секторе, однако платят больше. При этом, на государственной службе присутствуют материальные поощрения за чины, классы и выслугу лет, что со временем повышает уровень зарплаты до уровня в коммерческом секторе.

При обсуждении внутренних приоритетов и мотивов человека, разговор сместил свой фокус на основные причины, по которым люди выбирают государственную службу.

«Кто-то идет [на госслужбу], чтобы решать определенные вопросы, кто-то идет за статусом, кому-то интересно попробовать что-то новое»

Психологических причин выбора государственную службу может быть много, начиная от получения «связей», заканчивая внутренним вызовом.

Затем, подлежали обсуждению непосредственно атрибуты имиджа работодателя органов государственной власти. Крайне низкие оценки наблюдались у атрибута «корпоративная культура», что послужило причиной вопроса для эксперта.

«Атмосфера царит ровно та, которую создают начальники на рабочих местах»

Негативные оценки корпоративной культуре могут быть следствием ранее упомянутых стереотипов мифов о бюрократии и коррупции. Предположительно, люди считают, что там, где есть скучная бюрократия и недобросовестные люди царит плохая атмосфера. Однако, корпоративная культура зависит по большей части от начальства и организационной политики, поэтому она различается внутри различных органов госвласти, точно так же, как и в разных коммерческих компаниях.

Следующим обсуждаемым атрибутом имиджа работодателя стали «возможности быстрого повышения», ввиду того, что у респондентов возникли разногласия относительно оценок данного атрибута. Кто-то из респондентов убежден, что присутствует кумовство и прочие факторы, которые мешают быстрому карьерному росту, однако есть и противоположное мнение тех, кто не считает, что присутствует заметная разница между коммерческим и государственным сектором в этом плане. Ответным тезис

со стороны эксперта утверждал, что разницы в скорости повышения между разными секторами почти нет. Присутствуют и исключения в коммерческом секторе, как правило в консалтинговых компаниях с принципом “up or out” карьерное продвижение происходит быстрее. Однако в общем и целом, государственный сектор в данном плане ничем не отличается от коммерческого. Везде все зависит от самого сотрудника, его инициативности и мотивации.

Подводя итоги интервью, многие негативные и заниженные оценки респондентов по большей части связаны со стереотипами. Ссылаясь на экспертное интервью, можно заключить, что негативные представления о скорости повышения, корпоративной культуре и бюрократии преувеличены и не соответствуют действительности. Несмотря на то, что на государственной службе платят немногим меньше чем при работе в коммерции, госслужба позволяет реализовать многие внутренние психологические запросы. Государственная служба закаляет характер, учит ответственности и целеустремленности. К сожалению, недобросовестные сотрудники с коррупционной и мошеннической составляющей присутствуют как в государственном, так и коммерческом секторе, просто в госсекторе это афишируется больше. Вопрос коррупции в России был рассмотрен во многих академических работах и его более детальное рассмотрение может быть темой дальнейших исследований.

Резюмируя исследование, можно сформировать рекомендации по управлению имиджем работодателя для организаций государственной власти. В общем и целом, необходимо выдвинуть два тезиса. Во-первых, данное исследование показало, что органам государственной власти необходимо улучшить имидж работодателя, ввиду того, что сейчас его можно оценивать, как негативный, ссылаясь на анкетный опрос и статистический анализ. При этом, в госорганах присутствует необходимость в пополнении и омоложении кадрового состава, что было описано в части анализа рынка. Во-вторых, большая часть негативных оценок связана либо со стереотипами, либо с предубеждениями. Такие негативные факторы как плохая корпоративная культура, медленное карьерное развитие, коррупция, бюрократия, низкая зарплата были прокомментированы и нивелированы в экспертном интервью. Как следствие, органам государственной власти необходимо развеять мифы и рассказать, как все обстоит на самом деле. Это можно осуществить посредством маркетинговых инструментов, направленных на улучшение внешнего имиджа.

Рекомендации включают в себя поэтапное выполнение следующих действий. Одним из первых выявленных факторов является то, что только 62% студентов направления «Государственные и Муниципальное Управление» собираются трудоустроиться в органы государственной власти. Экспертное мнение заключается в том, что это связано с общей тенденцией выпускников работать не по специальности, что затрагивает не только студентов ранее упомянутых направлений. В связи с этим, органам государственной власти необходимо учесть тот факт, что присутствуют желающие связать свою карьеру с государственной службой не только на специальностях «Государственное и Муниципальное Управление». Как следствие, необходимо обратить более пристальное внимание на смежные и схожие специальности, например, «Юриспруденция», «Менеджмент», «Управление Персоналом» и др. Также, необходимо расширить проводимые карьерные мероприятия, ярмарки вакансий, гостевые лекции и прочие HR-инструменты на ранее упомянутые смежные и схожие направления обучения в различных университетах.

Более того, стоит отметить, что среди студентов магистратуры процент желающих трудоустроиться в органы государственной власти гораздо больше чем в бакалавриате. Данный факт связан с тем, что выбор направления магистратуры студентами происходит осознаннее, нежели чем выбор направления бакалавриата. Как результат, применение инструментов по привлечению потенциальных сотрудников окажется эффективнее для магистров.

Органам государственной власти необходимо сфокусироваться на своих сильных и позитивных сторонах для привлечения молодых специалистов. Респондентами были отмечены следующие самые популярные причины трудоустройства на государственную службу: стабильность и уверенность в завтрашнем дне, желание внести вклад в изменение и улучшение страны, стремление к власти. Процесс привлечения новых сотрудников будет проводиться наиболее эффективно, если обращать внимание соискателей на данные перечисленные позитивные факторы.

При этом, среди главных причин нежелания трудоустроиться в органы госвласти были названы: низкая заработная плата, бюрократизация, несогласие с существующей властью, коррумпированность, отсутствие перспектив развития. Экспертный комментарий касался того, что большая часть подобных результатов — это предубеждения или стереотипы. На самом же деле во многих моментах ситуация обстоит иначе, однако не все соискатели об этом осведомлены. Как следствие, органам государственной власти необходимо раскрыть и

нивелировать данные тематики в процессе привлечения молодых специалистов на государственную службу.

Согласно оценкам инструментальных атрибутов, органам государственной власти необходимо обратить внимание на то, что самые низкие оценки получили атрибуты «возможности быстрого повышения» и «зароботная плата». Согласно комментариям эксперта, первый фактор не соответствует действительности, в этом плане государственный секторе экономики почти не отличается от коммерческого. Исключением могут являться консалтинговые компании с правилом повышения “up or out”, что как результат увеличивает скорость повышения. Таким образом, данному моменту необходимо уделить отдельное внимание при составлении рекрутинговых программ. Зароботная плата действительно может быть ниже в органах государственной власти, однако экспертом было выделено, что на государственную службу идут люди, внутренние ценности которых заключаются не только в материальном достатке. Для того, чтобы нивелировать данный негативный атрибут государственной службы необходимо сместить фокус с материальных ценностей на важные психологические и символические. А именно необходимо дать понять соискателю, что на государственной службе он сможет реализовать собственные амбиции, работать в общественно значимой организации, повысить статус, реализовывать крупные проекты в масштабах города или страны.

В продолжении рекомендаций по использованию психологических факторов, стоит отметить, что респонденты дали самые высокие оценки символическому атрибуту «общественная значимость организации». То есть даже те респонденты, которые не собирались трудоустроиваться в органы госвласти относительно высоко оценили данный атрибут. Как результат, психологический фактор высокой общественной значимости является конкурентным преимуществом государственной службы, который необходимо использовать в рекрутинговых программах. В дополнение, высокая оценка данного атрибута подтверждает необходимость фокуса не на материальных ценностях при привлечении на государственную службу, а на символических и психологических.

На втором месте среди символических атрибутов расположилась «престижность организации», что в совокупности с «общественной значимостью» может усилить конкурентное преимущество органов государственной власти. Как следствие, органам государственной власти при привлечении молодых специалистов необходимо использовать символические атрибуты «престижность организации» и «общественная значимость организации» в тандеме. Это подтверждает тот факт, что на карьерных мероприятиях и в рекрутинговых программах необходимо делать фокус на возможности заниматься значимыми и важными для общества делами.

При этом респонденты оценили крайне негативно атрибут «корпоративная культура», что предположительно является следствием таких указанных респондентами факторов как «бюрократия» и «уровень коррупции». Однако миф о плохой корпоративной культуре был развеян в процессе экспертного интервью. Органам государственной власти помимо фокуса на престижности и общественной значимости, необходимо дать понять соискателям, что корпоративная культура в государственном секторе экономики устроена точно так же, как и в коммерческом. Это можно осуществить посредством гостевых экскурсий для студентов в органы государственной власти, а также за счет информационных встреч с экспертами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была затронута одна из актуальных проблем в академической литературе в области управления имиджем работодателя: различие экспертных мнений относительно того, какие атрибуты имиджа работодателя, символические или функциональные, являются преобладающими в восприятии молодых специалистов. Более того, данное исследование привнесло вклад в малоизученный контекст государственной службы и органов государственной власти.

Для достижения поставленных целей и решения исследовательской проблемы, был проанализирован массив академической литературы в области управления имиджем работодателя. Были рассмотрены теоретические основы понятия имиджа организации как работодателя. Отдельное внимание было уделено аспекту привлечения молодых специалистов посредством имиджа работодателя, а также была затронута и проанализирована теоретическая база в контексте органов государственной власти.

Для проведения исследования был использован количественный метод – анкетный опрос, составленный по примеру и с учетом опыта авторов, ранее исследовавших область управления имиджем работодателя, в частности модель символических и инструментальных атрибутов. Далее, результаты опроса были обработаны посредством статистического анализа, а именно использовалась дескриптивная статистика и регрессионный анализ.

Результаты исследования показали, что имидж работодателя органов государственной власти не соответствует имиджу «идеального работодателя». Три самых важных атрибута «идеального работодателя» (безопасность рабочего места, высокая зарплата, высокие показатели результативности) оказались на 6-7 позиций ниже у органов государственной власти. У них же в свою очередь, лидирующие позиции заняли «стабильные гарантии занятости», «общественная значимость» и «хороший социальный пакет». При этом среди атрибутов органов государственной власти в среднем самая высокая оценка равна «3,5» из «5», что в целом не может говорить о позитивном отношении к органам государственной власти как работодателю.

В процессе исследования тестировалось три гипотезы на экспериментальной и контрольной группах. Все три гипотезы подтвердились в экспериментальной группе, при этом в контрольной подтвердились две гипотезы из трех. Рассматривая результаты исследования в экспериментальной группе, можно с уверенностью заключить, что символические и инструментальные (функциональные) атрибуты влияют на

привлекательность работодателя, которая в свою очередь оказывает влияние на намерение соискателя трудоустроиться в органы государственной власти.

Качественным методом исследования выступало экспертное интервью, проведенное по результатам исследования. В роли эксперта выступал представитель органов государственной власти, а именно комитета по делам молодежи Санкт-Петербурга. При этом эксперт имел опыт в работе как в коммерческом, так и в частном секторе, а также, развитые компетенции в области взаимодействия с молодыми специалистами.

Обращаясь к исследовательской проблеме, то по результатам данной работы можно утверждать, что, согласно статистическому анализу по результатам анкетного опроса, наибольшее влияние на имидж работодателя, с точки зрения молодых специалистов в сфере Государственное и Муниципальное Управление, оказывают инструментальные атрибуты. Также, по оценкам респондентов, органы госвласти как работодателя характеризуются по большей части инструментальными атрибутами: «стабильные гарантии занятости» и «хороший социальный пакет».

Помимо того, что данная работа стремится развивать ранние труды авторов в области управления имиджем работодателя, она предоставляет возможность для будущих исследований. Они могут быть направлены на изучение причин негативного имиджа работодателя у органов государственной власти. Также присутствует необходимость более детального измерения атрибутов имиджа работодателя органов государственной власти для дальнейших исследований. В дополнение, интересным аспектом является изучение различий восприятия государственной службы и атрибутов имиджа работодателя у студентов бакалавриата и магистратуры.

Стоит также учитывать ограничения данного исследования. В первую очередь, оно было проведено исключительно в контексте Российской Федерации и органов государственной власти. При этом в данном исследовании респонденты экспериментальной группы были отобраны не из всех университетов где реализуется программа «Государственное и Муниципальное Управление». Также, в качестве контрольной группы были взяты студенты только направления «Менеджмент», данную выборку можно дополнить другими специальностями. Все результаты исследования базировались на одном анкетном опросе. Формат опроса был по большей части скопирован из зарубежных исследований, предположительно, его можно адаптировать под контекст России.

ИСТОЧНИКИ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналитический отчет по ситуации на рынке труда // Комитет по информатизации и связи Санкт-Петербурга — 2019
2. Берроу С., Мосли Р. Бренд работодателя [Электронный ресурс] / С. Бэрроу, Р. Мосли // Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. — Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/branding_basis.htm (дата обращения: 21.02.2020)
3. Богданов Е. Психологические основы «Паблик рилейшнз» / Богданов Е., Зазыкин В. — 2 изд. — СПб.: Питер — 2004. — 204 с.
4. Болтая Е. А. HR-брендинг // Молодой ученый. — 2014. — №11. — С. 193-197. — Режим доступа <https://moluch.ru/archive/70/12121/> (дата обращения: 01.03.2020).
5. Бутенко В. Россия 2025: от кадров к талантам / Бутенко В., Полуниин К., Котов И. // Boston Consulting Group — People & Organization — 2017
6. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка // Маркетинг в России и за рубежом — 2010 — № 2.
7. Верлина, Ю.П. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю.П. Верлина, Р.С. Строганов. — Режим доступа: <http://www.hrresearch.wciom.ru/index.php?id=733>. — (Дата обращения: 20.02.2020)
8. Власти: чиновники в Петербурге в среднем «помолодели» на семь лет [Электронный ресурс] / ТАСС — 2019 — Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/6607811> (Дата обращения: 12.03.2020)
9. Воловская Н.М. Особенности занятости населения в современной России / Воловская Н.М., Плюсица Л.К. // Вестник НГУЭУ — 2016 — Vol. 2 — 69-81
10. Д. Аакер. Создание сильных брендов / Д. Аакер — М.: дом Гребенникова — 2003.
11. Д. Г. Кучеров Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестник СПбГУ — 2009 — Сер. 8, вып. 3..
12. Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2012. - №4..

13. Д. Г. Кучеров, Платонов Ю. П. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестник СПбГУ — 2008 — №2
14. Е. Кравченко. На службе родины: государство остается главным работодателем [Электронный ресурс] / Екатерина Кравченко — Forbes — 2017— Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/352041-na-sluzhbe-rodine-gosudarstvo-ostaetsya-glavnym-rabotodatelem> (Дата обращения: 25.02.2020)
15. Зуева, Н.О. Что влияет на имидж компании как работодателя / Н.О. Зуева // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. — 2011. — № 1.
16. Иваненко А.Ю., Захаренко И.К. Формирование имиджа организации на рынке услуг // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/825/7083> (Дата обращения: 10.03.2020)
17. Имидж государственной службы в условиях административного реформирования в российском обществе / Самсонова Ю. С. — 2011
18. Клемина Т. Н. Контролируйте имидж или: ... / Клемина Т. Н., Кошелева С.В. // Персонал микс — №2 — 2001
19. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий Курс / Котлер Ф.. — Вильяме — 2007
20. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации. / Дисс. канд. экон. наук. — СПб. — 2012.
21. Кучеров Д.Г. Брендинг государственной гражданской службы в России / Кучеров Д.Г., Пикулева О.А. // Вопросы государственного и муниципального управления — №4 — 2015
22. Н. Орлова. Рост занятости в госсекторе бьёт по частному бизнесу / Наталья Орлова — Ведомости — Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2013/05/14/rost_zanyatosti_v_gossektore_bet_po_chastnomu_biznesu_i (дата обращения: 21.02.2020)
23. Об утверждении новой редакции государственной программы «Содействие занятости населения» // Министерство труда России — 2014
24. Особенности молодежного рынка труда в России 2017г. / Head Hunter — 2018 — Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/21882> (дата обращения: 25.02.2020)

25. Рогалева Н.Л. Современная концепция имиджа организации // Управление персоналом — 2007 — №2
26. Хоув Н. Теория поколений / Хоув Н., Штраус В. — 1991
27. Aaker J.L. Dimensions of brand personality / Aaker J.L. // Journal of Marketing Research — 1997
28. Aaker J.L. The malleable self: The role of self-expression in persuasion / Aaker J.L. // Journal of Marketing Research — 36 — 45-57 — 1999
29. Aaker, D. A. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name / Aaker, D. A. // New York — NY: Free Press — 1991
30. Alvesson, M. From Substance to Image? / Alvesson, M. // Berlin — New York: de Gruyter — 1990
31. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management — 1996 — №3
32. Anderson M. Personality trait inferences about organizations and organizational attraction: An organizational-level analysis based on a multi-cultural sample / Anderson M., Haar J., Gibb J., // Journal of Management & Organization — 2010
33. Barber A.E. Recruiting employees: Individual and organizational. / Barber A.E. // Thousands Oaks — CA: Sage — 1998
34. Barrow S. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work / Barrow S., Mosley R. // Chichester: John Wiley & Sons, Ltd — 2006
35. Bernstein, D. Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications / Bernstein, D. // Cassell — London, UK — 1992
36. Berry L. L. Services Marketing is Different / Berry L. L. // Business — 1980 — Vol. 30. N 3.
37. Bondarouk T. What is the future of employer branding through social media? Results of the Delphi study into the perceptions of HR professionals and academics. / Bondarouk T, Ru'el H, Axiana E, Arama R. // Human Resources Management, — 2013 — pp. 23–57 — Bingley — UK: Emerald Group Publ.
38. Boswell W.R. Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study / Boswell W.R., Roehling M.V., LePine M.A., Moynihan L.M. // Human Resource Management — 2003

39. Bromley, D. B. Reputation, image and impression management. / Bromley, D. B. // John Wiley & Sons — 1993
40. Brown T.J. Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology / Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.A. // J. Acad. Market. Sci. — 34:99–106 — 2006
41. C. Axten. Millennials at work / Carol Axten // Defense AT&L — 2015
42. Cable D.M. The determinants of job seekers' reputation perceptions / Cable D.M., Graham M.E. // Journal of Organizational Behavior — 21 — 929-947 — 2000
43. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67, 294–311.
44. Cobb-Walgren C.T. Brand equity, brand preference, and purchase intent / Cobb-Walgren C.T., Ruble C.A., Donthu N. // Journal Of Advertising — 3 — 25-40 — 1995
45. Cohen A. The role of public sector image and personal characteristics in determining tendency to work in the public sector / Cohen A., Zalamanovitch Y., Davidesko H. // Public Administration Quarterly — Vol. 29 — No. ¾ — 2006
46. Conference Board. Engaging employees through your brand / Conference Board // New York — NY: The Conference Board, Inc — 2001
47. Corporaal S. Handleiding voor een HR gerelateerde bedrijfsanalyse in het kleine MKB / Corporaal S., Riemsijk M. — 2013
48. Dichter, E. What's in an Image / Dichter, E. // Journal of Consumer Marketing, —2 — 75-81 — 1985
49. Dick A. Memory-based inferences during consumer choice / Dick A, Chakravarti D, Biehal G. // Journal of Consumer Research — 17 — 82-93 — 1990
50. Drury, P. Your not-so-secret weapon in the competition for young workers / Drury, P. // Human Resource Management International Digest — 2016
51. Durgee J.E. Understanding brand personality / Durgee J.E. // Journal of Consumer Marketing — 5 — 21-25 — 1988
52. Dutton, J. E. Organisational images and member identification / Dutton, J. E., J. M. Dukerich, C. V. Harquail // Administrative Science Quarterly — 39 — pp. 239–263 — 1994
53. Dutton, J. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation / Dutton, J. E., Dukerich J. M. // Academy of Management Journal — 34 — pp. 517–554 — 1991

54. Edwards, M.R. An integrative review of employer branding and OB theory / Edwards, M.R. // *Personnel Review* — Vol. 39 No. 1 — pp. 5-23. — 2010
55. Erdem T. Brand equity as a signaling phenomenon / Erdem T, Swait J. // *Journal of Consumer Psychology* — 1998
56. Foreman S. Internal marketing: concepts, measurement and application / Foreman S. and Money A. // *Journal of Marketing Management* — 1995 — Vol. 11.
57. Froese F. Organizational Attractiveness of Foreign-Based Companies: A Country of Origin Perspective / Froese F., Vo A., Garrett T., // *International Journal of Selection and Assessment* — 2010
58. Gardner B. B. The Product and the Brand / Gardner B. B., S. J. Levy // *Harvard Business Review* — 1955 — №33
59. Gioia, D. A. Organizational identity, image, and adaptive instability / Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. // *Academy of Management Review* — 25 — 63–81 — 2000
60. Greenhaus J.H. Encyclopedia of Career Development / Greenhaus J.H., Callanan G.A. // London: Sage publications — 2006.
61. Gromark J. From market orientation to brand orientation in the public sector / Gromark J., Melin M. // *Journal of Marketing Management* 2013
62. Harold C.M. What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time / Harold C.M., Ployhart R.E. // *J. Occup. Organ. Psychol* — 81:191 — 218 — 2008
63. Harris S. Developing new brands / S. Harris, M. King // Wiley — 1973 — 184 c.
64. Highhouse S. Assessing company employment image: An example in the fast food industry / Highhouse S., Zickar M.J., Thorsteinson T.J., Stierwalt S.L., Slaughter J.E. // *Personnel Psychology* — 1999
65. Highhouse S., Measuring attraction to organizations / Highhouse S., Lievens F., Sinar E.F. // *Ed. Psychol.Meas.* — 2003
66. Honeycutt T.L. Family friendly human resource policies, salary levels and salient identity as predictors of organizational attraction / Honeycutt T.L., Rosen B. // *Journal of Vocational Behavior* — 271-290 — 1997
67. J. Dryden. Millennials Push Employers For More Purpose In The Workplace / Jackie Dryden // *Savage Brands* — 2016.

68. Judge, T. A. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. / Judge, T. A., Cable, D. M. // *Personnel Psychology* — 50 — 359–394. — 1997
69. K. Backhaus. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus , S. Tikoo // *Emerald Insight* — 2004
70. K. Backhaus. Employer Branding Revisited / Kristin Backhaus // *Organization Management Journal* — 13:4, 193-201 — 2016
71. Katz D. The functional approach to the study of attitudes / Katz D. // *Public Opinion Quarterly* — Vol. 24 — 163-204 — 1960
72. Keller K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity / Keller K.L. // *Journal of Marketing* — 57 — 1-22. — 1993
73. Keller K.L. Strategic brand management / Keller K.L. // Upper Saddle River — NJ: Prentice Hall — 1998
74. Kucherov D.G. How Young Professionals Choose Companies: Employer Brand and Salary Expectations / D. G. Kucherov, A. L. Zamulin, V. S. Tsybova // *Russian Management Journal* — 2019
75. Lavigna R. Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices / Lavigna R., Hays S., // *Sage Journals* — 2004
76. Lievens E. Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective / Lievens E., Decaestecker C., Coetsier P., Geirnaert J. // *Applied Psychology: An International Review* — 50 — 304 — 2001
77. Lievens F. A closer look at employer brand image strength: noise or substance? / Lievens F., Dineen B.R., Wu L. // Presented at Annu. Conf. Acad. Manag. 72nd Vanc., B.C. — 2015
78. Lievens F. Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic belief for potential applicants, actual applicants, and military employees. / Lievens F. // *Human Resource Management* — 2007
79. Lievens F. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework / Lievens F, Van Hoye G, Anseel F. // *Brit. J. Manag.* — 2007
80. Lievens F. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer / Lievens F, Highhouse S. // *Pers. Psychol.* — 2003
81. Lievens, F. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organisational attractiveness: an application in a military context / Lievens, F., G. Van Hoye and B. Schreurs // *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 78, — 2005 — pp. 553–572.

82. Lievens, F. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework / Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. // *British Journal of Management* — Vol. 18 — 2007 — 45–59
83. M. Santo. The importance of employer branding on the millennials' generation / Mariana Carlota Costa Espírito Santo // ISCTE Business School — 2016.
84. Mangleburg T.F. The moderating effect of prior experience in consumers' use of user-image based versus utilitarian cues in brand attitude / Mangleburg T.F., Sugy M.J., Grewal D., Axsom D., Hatzios M. // *Journal of Business and Psychology* — 13 — 101-113 — 1998
85. McFadden, D., Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior / McFadden, D. // *Frontiers in econometrics* — 105-142 — Academic Press: New York — 1973
86. Myrden S. Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. / Myrden S., Kelloway K. // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* — Vol. 2 — No. 3 — 2015
87. Ng E. New Generation, Great Expectations: A field study of the millennial generation / Ng E., Schweitzer L., Lyons S. // *Journal of Business and Psychology* — 2010
88. Padgett D. Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image / Padgett D., Men D. // *Journal of Advertising* — Vol. 26 — 49-62 — 1997
89. Palmer A. Principles of Services Marketing / Palmer A. // Berkshire: McGraw-Hill Education — 2005
90. Park C.S. A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility / Park C.S., Srinivasan V. // *Journal of Marketing Research* — 31 — 271-288 — 1994
91. Park C.W. Strategic brand concept-image management / Park C.W., Jaworski B.J., MacInnis D.J. // *Journal of Marketing* — 50 — 135-145 — 1986
92. Perry J. The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research / Perry J., Wise L. // *Open Journal of Social Science*. — 1990
93. Pierre B. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding / Pierre Berthon, Michael Ewing & Li Lian Hah // *International Journal of Advertising* — 2005 — 24:2, 151-172
94. Plummer J.T. How personality makes a difference / Plummer J.T. // *Journal Of Advertising Research*, — 40(6) — 79-83 — 2000

95. Roongrerngsuke S. Attracting gold-collar workers: Comparing organizational attractiveness and work-related values across generations in China, India and Thailand / Roongrerngsuke S., Liefoghe A. // *Asia Pacific Business Review* — 2013
96. S. Gehrels. Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent / S. Gehrels // *Emerald Insight* — 2019
97. Schreurs B. Symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality / Schreurs B, Druart C, Proost K, DeWitte K. // *Int. J. Select. Assess.* — 2009
98. Shamir B. Meaning, self, and motivation in organizations / Shamir B. // *Organization Studies* — 12 — 405-424. — 1991
99. Shavitt S. The role of attitude objects in attitude functions / Shavitt S. // *Journal of Experimental Social Psychology* — 26 — 124-148 — 1990
100. Sirgy M.J. Self-concept in consumer behavior: A critical review / Sirgy M.J. // *Journal of Consumer Research* — 9 — 287-300. — 1982
101. Slaughter J.E. Personality trait inferences about organizations: Development of a measure tests of the congruence hypothesis / Slaughter J.E., Zickar M, Highhouse S, Mohr D.C., Steinbrenner D, O'Connor J. // Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology — San Diego, CA. — 2001
102. Solomon M.R. The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective / Solomon M.R. // *Journal of Consumer Research* — 10 — 319-329 — 1983
103. Tarique I. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research / Tarique I., Schuler R. // *Journal of World Business.* — 2008
104. Tom V.R. The role of personality and organizational images in the recruiting process / Tom V.R. // *Organ. Behav. Hum. Perf.* — 6:573-92 — 1971
105. Turban D.B. Organizational attractiveness: An interactionist perspective / Turban D.B., Keon T.L. // *Journal of Applied Psychology* — 78 — 184-193 — 1993
106. Turban, D. B. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees / Turban, D. B., Greening, D. W. // *Academy of Management Journal* — 40 — 658-672 — 1997
107. Turban, D.B. Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors / Turban, D.B., Forret, M.L. and Hendrickson, C.L. // *Journal of Vocational Behavior* — Vol. 52 — No. 2 — pp. 24-44. — 1998

108. Van Dam N. Building an Employer Brand through Investments in Learning / Van Dam N. // Chief Learning Officer — 2006 — Vol. 5. June. N 6. — P. 13
109. Van Hoyer G. Investigating web-based recruitment sources: employee testimonials vs word of mouse / Van Hoyer G., Lievens F. // Int. J. Select. Assess. — 15:372 — 82 — 2007
110. Van Hoyer G. Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruiting source / Van Hoyer G, Lievens F. // J. Appl. Psychol. — 94:341 — 52 — 2009
111. Van Hoyer G. The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey / Van Hoyer G., Bas T., Cromheecke S., Lievens F., // Applied Psychology — 2013
112. Van Hoyer G. The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: a large-scale field study on employer branding in Turkey / Van Hoyer G, Bas T, Cromheecke S, Lievens F. // Appl. Psychol.: Int. Rev. — 2013 — 62:543 — 57
113. Van Hoyer G. Word of mouth as a recruitment source: an integrative model / Van Hoyer G. // See Cable & Yu — 2013 — pp. 251–68
114. Vigoda-Gadot E. Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees / Vigoda-Gadot E., Peretz H.V., Ben-Zion E. // Journal of Managerial Psychology — 2003
115. Vigoda-Gadot E. Politics and the Workplace: and Empirical Examination of the Relationship Between Political Behavior and Work Outcomes. / Vigoda-Gadot E., Cohen A. // Public Productivity & Management Review — 2014
116. Watson D. Strangers' ratings of the five robust personality factors: Evidence of a surprising convergence with self-report / Watson D. // Journal of Personality and Social Psychology — 57 — 120-128. — 1989
117. Whelan S. Public sector corporate branding and customer orientation / Whelan S., Davies G., Walsh M., Bourke R // Journal of Business Research 63 — 2010 — 1164–1171
118. Whetten, D. A. D. Towards an integrated model of organizational identity and member commitment / Whetten, D. A. D., Lewis, L., Mischel, L. J. // Academy of Management — Las Vegas — NV — 1992

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Атрибуты для оценки имиджа (Lievens et.al., 2003).

TABLE 2
Questionnaire Scales with Example Items and Manipulation Check Results ($N = 14$)

Characteristic	Example item	Instrumental		Symbolic		t-value
		M	SD	M	SD	
Pay	Salaries are high in this bank.	4.79	.58	2.43	1.02	7.26***
Advancement	Employees in this bank are frequently promoted.	4.36	.74	2.93	1.07	4.37**
Job security	People who work there have a "solid" job.	4.00	.68	2.50	1.22	4.01**
Task demands	When you work there, it will always be busy.	2.79	.80	2.71	1.14	.18
Location ^a	This bank is close to where I live.	3.86	.86	2.07	1.00	4.11**
Working with customers ^a	When you work there, you do more than the customers expect.	2.86	.95	3.07	1.33	-.41
Benefits ^b	This bank has a good benefit package.	4.64	.50	1.79	.89	11.26***
Flexible working hours ^b	This bank has flexible work hours.	4.36	.93	2.50	1.02	4.32**
Sincerity	Honest, sincere	2.50	.94	4.36	.93	-4.60**
Innovativeness	Daring, trendy, exciting, cool, spirited, young ^a	2.79	.97	4.36	.63	-6.27***
Competence	Secure, intelligent, reliable	3.07	1.14	4.07	.83	-2.25*
Prestige	Upperclass, prestigious	2.71	1.14	4.00	1.30	-2.26*
Robustness	Masculine, strong, robust	2.86	1.10	4.00	1.24	-2.39*

Notes: All items were rated on a 5-point scale, ranging from 1 = *strongly disagree* to 5 = *strongly agree*. Both the advancement and location scales contained one item that was reverse scored.

^a This attribute was included only in the student questionnaire.

^b This attribute was included only in the employee questionnaire.

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$.

Приложение 2. Инструментальные и символические атрибуты имиджа работодателя (Lievens et.al., 2003).

TABLE 3
Means, Standard Deviations, and Intercorrelations of Study Variables in Student Sample

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Job/organizational characteristics														
1. Pay	3.00	.54	(.70)											
2. Advancement	3.48	.64	.36	(.64)										
3. Job security	3.78	.75	.13	.19	(.74)									
4. Task demands	2.99	.61	.17	.23	.00	(.75)								
5. Location	3.40	.83	.24	.17	.21	.15	(.67)							
6. Working with customers	3.45	.75	.21	.38	.13	.15	.20	(.77)						
Trait inferences														
7. Sincerity	3.41	1.13	.02	.06	.09	-.03	.10	.27	(.92)					
8. Innovativeness	2.76	.84	.20	.31	-.12	.35	.16	.31	.05	(.89)				
9. Competence	3.35	.67	.20	.21	.29	.12	.29	.40	.45	.16	(.75)			
10. Prestige	2.68	.87	.09	.06	.00	.08	.01	.09	.04	.25	.29	(.76)		
11. Robustness	2.82	.74	-.04	.02	.04	.23	-.05	.07	-.04	.24	.21	.34	(.75)	
Dependent variable														
12. Attractiveness as an employer	2.50	1.00	.33	.40	.06	.28	.31	.41	.14	.43	.38	.25	.18	(.87)

Notes: Because of missing values N varies between 263 and 270. Coefficient alphas are on the diagonal. Correlations $\geq .12$ are significant at $p < .05$ and correlations $\geq .16$ at $p < .01$. All measures were rated on a 5-point scale, ranging from 1 = *strongly disagree* to 5 = *strongly agree*.

Приложение 3. Инструментальные и символические атрибуты имиджа работодателя (Lievens et.al., 2003).

TABLE 4
Hierarchical Regression of Company's Attractiveness as an Employer on Job/Organizational Characteristics and Trait Inferences in Student Sample (N = 261)

	β	t	ρ	R^2 increment
Step 1				
Pay	.12	2.19	.03	
Advancement	.17	2.88	.00	
Job security	-.06	-1.06	.29	
Task demands	.07	1.33	.18	
Location	.14	2.66	.01	
Working with customers	.14	2.43	.02	.32***
Step 2				
Sincerity	.05	.91	.37	
Innovativeness	.20	3.45	.00	
Competence	.14	2.13	.03	
Prestige	.10	1.75	.08	
Robustness	.06	1.08	.28	.09***

Note: Parameter estimates are for final step, not entry. $R^2 = .41$ and adjusted $R^2 = .38$.

*** $p < .001$.

Приложение 4. Атрибуты имиджа работодателя (Boswell et.al., 2003).

TABLE II Factors Important to Job-Choice Decisions

Factor	Rate the importance of the following factors (Time 1)	What I'm looking for in an employer (Time 1)	What influenced my acceptance decision (Time 2&3)	What influenced my rejection decision (Time 2&3)
	Mean rating	Percent mentioned	Percent mentioned	Percent mentioned
Company culture ^a	6.2	62.8	36.5	19.0
Advancement opportunities ^b	6.0	37.2	25.8	9.6
Nature of work (e.g., challenging)	5.9	51.9	37.6	40.5
Training provided	5.7	49.7	8.6	2.4
Work/non-work balance	5.5	31.1	3.2	0.0
Monetary compensation	5.3	71.0	19.4	23.8
Benefits	5.2	51.9	1.1	0.0
Location	5.0	0.0	37.6	26.2
Vacation time	4.6	21.9	0.0	0.0
Level of job security	3.9	11.5	1.1	4.8
Size of company	3.7	0.0	4.3	9.5
International assignments	3.3	4.4	2.2	0.0
Reputation of the company	—	0.0	19.4	0.0
Industry	—	0.0	14.0	11.9

^aIncludes survey rating and mention in interviews of "personally like your coworkers."

^bIncludes survey rating and mention in interviews of "personal growth."

Приложение 5. Атрибуты организационной привлекательности (Highhouse et.al., 2003).

Table 1
Organizational Attraction Items by Component Assessed, Means, Standard Deviations, Variances, and Covariances

Item	M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
General attractiveness																
1. For me, this company would be a good place to work.	3.35	.84														
2. I would not be interested in this company except as a last resort. ^a	3.33	.46	.95													
3. This company is attractive to me as a place for employment.	3.35	.53	.43	.71												
4. I am interested in learning more about this company.	3.21	.53	.48	.54	.97											
5. A job at this company is very appealing to me.	3.19	.55	.42	.56	.63	.79										
Intentions to pursue																
6. I would accept a job offer from this company.	3.54	.37	.32	.36	.40	.43	.63									
7. I would make this company one of my first choices as an employer.	2.98	.43	.37	.43	.50	.46	.37	.76								
8. If this company invited me for a job interview, I would go.	3.88	.34	.34	.34	.40	.36	.38	.36	.65							
9. I would exert a great deal of effort to work for this company.	3.39	.33	.34	.38	.42	.45	.40	.43	.39	.78						
10. I would recommend this company to a friend looking for a job.	3.69	.26	.24	.27	.29	.29	.24	.22	.22	.32	.65					
Prestige																
11. Employees are probably proud to say they work at this company.	3.78	.19	.14	.22	.12	.18	.15	.13	.13	.17	.23	.61				
12. This is a reputable company to work for.	3.86	.20	.19	.20	.20	.15	.17	.17	.18	.21	.21	.34	.55			
13. This company probably has a reputation as being an excellent employer.	3.77	.15	.15	.17	.14	.14	.16	.12	.15	.17	.21	.37	.35	.58		
14. I would find this company a prestigious place to work.	3.38	.31	.24	.34	.31	.33	.29	.33	.26	.33	.29	.34	.29	.36	.71	
15. There are probably many who would like to work at this company.	3.71	.15	.14	.16	.18	.16	.16	.11	.15	.15	.19	.21	.17	.24	.25	.57

Note: N = 302.

a. Reverse scored. All items were presented using a 5-point response scale (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree).

Приложение 6. Вопросы для анкетного опросника (Berthon et.al., 2005).

Table 1: Reliability analysis of purified 25-item Employer Attractiveness (EmpAt) scale

Item	Item mean (seven-point Likert scale)	Corrected item-total correlation	Alpha if item deleted
<i>How important are the following to you when considering potential employers?</i>			
1. Recognition/appreciation from management	5.58	0.63	0.95
4. A fun working environment	5.75	0.64	0.95
5. A springboard for future employment	5.62	0.63	0.95
6. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	5.69	0.70	0.95
7. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	5.72	0.68	0.95
8. Gaining career-enhancing experience	5.83	0.68	0.95
10. Having a good relationship with your superiors	5.66	0.67	0.95
11. Having a good relationship with your colleagues	5.92	0.71	0.95
12. Supportive and encouraging colleagues	5.65	0.71	0.95
14. Working in an exciting environment	5.37	0.65	0.95
15. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	5.31	0.67	0.95
16. The organisation both values and makes use of your creativity	5.45	0.69	0.95
17. The organisation produces high-quality products and services	5.41	0.70	0.95
18. The organisation produces innovative products and services	5.22	0.66	0.95
19. Good promotion opportunities within the organisation	5.82	0.70	0.95
20. Humanitarian organisation – gives back to society	5.00	0.59	0.95
24. Opportunity to <i>apply</i> what was learned at a tertiary institution	5.19	0.61	0.95
25. Opportunity to teach others what you have learned	4.85	0.59	0.95
26. Acceptance and belonging	5.63	0.72	0.95
27. The organisation is customer-orientated	5.24	0.62	0.95
28. Job security within the organisation	5.75	0.67	0.95
29. Hands-on inter-departmental experience	5.43	0.64	0.95
30. Happy work environment	6.01	0.73	0.95
31. An above average basic salary	5.97	0.66	0.95
32. An attractive <i>overall</i> compensation package	5.94	0.69	0.95

Приложение 7. Факторный анализ (Berthon et.al., 2005).

Table 2: Factor analysis of EmpAt items

Rotated component matrix ^a											
Component	Initial eigenvalues			Extraction sums of squared loadings			Rotation sums of squared loadings				
	Total	% variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% variance	Cumulative %		
1	12.18	48.72	48.72	12.18	48.72	48.72	3.74	14.95	14.95		
2	2.02	8.08	56.80	2.02	8.08	56.80	3.72	14.86	29.81		
3	1.44	5.77	62.58	1.44	5.77	62.58	3.71	14.83	44.64		
4	1.42	5.68	68.26	1.42	5.68	68.26	3.70	14.80	59.45		
5	1.35	5.41	73.69	1.35	5.41	73.67	3.56	14.22	73.69		
							Factor				
							1	2	3	4	5
Q18. The organisation produces innovative products and services							0.80				
Q15. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking							0.79				
Q16. The organisation both values and makes use of your creativity							0.78				
Q17. The organisation produces high-quality products and services							0.76				
Q14. Working in an exciting environment							0.67				
Q11. Having a good relationship with your colleagues								0.81			
Q10. Having a good relationship with your superiors								0.76			
Q12. Supportive and encouraging colleagues								0.76			
Q04. A fun working environment								0.73			
Q30. Happy work environment								0.70			
Q32. An attractive <i>overall</i> compensation package										0.81	
Q31. An above average basic salary										0.81	
Q28. Job security within the organisation										0.73	

(continued)

Table 2: Factor analysis of EmpAt items (continued)

	Factor				
	1	2	3	4	5
Q19. Good promotion opportunities within the organisation			0.72		
Q29. Hands-on inter-departmental experience			0.69		
Q07. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation				0.78	
Q06. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation				0.78	
Q08. Gaining career-enhancing experience				0.77	
Q05. A springboard for future employment				0.73	
Q01. Recognition/appreciation from management				0.70	
Q25. Opportunity to teach others what you have learned					0.81
Q24. Opportunity to <i>apply</i> what was learned at a tertiary institution					0.76
Q27. The organisation is customer-orientated					0.74
Q20. Humanitarian organisation – gives back to society					0.70
Q26. Acceptance and belonging					0.67

Extraction method: principal component analysis.
 Rotation method: Varimax with Kaiser normalisation.
 Rotation converged in 7 iterations. (For clarity of interpretation, factor loadings <0.6 are suppressed).
 Items sorted by loading.

Приложение 8. Анкетный опросник (Myrden & Kelloway, 2015).

Items	Employer brand image			
	Attraction	Familiarity	Functional	Symbolic
For me, this company would be a good place to work	0.79			
This company is attractive to me as a place of employment	0.83			
A job in this company is very appealing to me	0.83			
I would exert a great deal of effort to work for this company	0.77			
I am interested in submitting an application with this company	0.87			
I would like to work for this company	0.87			
I would accept a job offer from this company	0.81			
I am not interested in the company except as a last resort	0.36			
I am familiar with this company as an employer		0.63		
I have heard from others what goes on in this company		0.88		
I have already heard many things about this company		0.87		
A competitive salary			0.69	
A good vacation package			0.80	
An attractive benefits package			0.81	
Adequate leave allowances			0.74	
Good health care coverage			0.83	
A clean, safe workplace			0.67	
A good location to work			0.63	
Job security			0.78	
Opportunities for promotion			0.61	
I am working for a company with a strong organizational culture				0.69
I am working for a prestigious firm				0.62
I belong to a “winning team”				0.74
I am working for a company that has a strong mission				0.78
I work for a company with strong leadership qualities				0.79
I work for a company with good performance management				0.75
% Variance	22.33	7.16, 21.96	15.82	

Приложение 9. Статистический анализ (Myrden & Kelloway, 2015).

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Company familiarity	3.50	0.88	<i>0.71</i>			
Employer brand image						
Functional attributes	4.80	1.16	0.14**	<i>0.92</i>		
Symbolic attributes	4.33	1.17	-0.08	0.58**	<i>0.86</i>	
2. Employer attraction	3.42	1.37	0.05	0.62**	0.69**	<i>0.94</i>

Notes: $n = 285$. Chronbach's α 's reported in italic on the diagonal. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Table II.
Descriptive statistics
and intercorrelations
for all study
variables

Predictor	<i>B</i>	β	<i>p</i>
1. Gender	-0.14	-0.05	ns
2. Age	-0.02	-0.03	ns
3. Education	0.07	0.05	ns
4. Work experience	-0.41	-0.15	0.003
5. Familiarity	0.07	0.05	ns
6. Functional attributes	0.47	0.36	0.0001
7. Symbolic attributes	0.79	0.49	0.0001
ΔR^2	0.57*		
8. Function \times work experience	-0.11	-0.05	ns
9. Symbolic \times work experience	0.36	0.14	0.011
10. Functional \times symbolic	0.19	0.17	0.0001
ΔR^2	0.033*		
11. Functional \times symbolic \times work experience	0.04	0.00	ns
ΔR^2	0.00		

Note: * $p < 0.001$

Table III.
Results of the
moderated
regression analysis
predicting attraction
to the employer

Приложение 10. Анкетный опрос для респондентов

Опрос

Уважаемый респондент, просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Результаты данного опроса будут являться частью исследования в моей дипломной работе. Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по управлению имиджем работодателя для организаций государственной гражданской службы.

Внимательно прочтите каждый вопрос и выберите ответ, наиболее отвечающий Вашему мнению. Блок вопросов «Данные о респонденте» включает информацию о Вашем поле, возрасте и образовании. Основная часть анкеты включает несколько открытых и закрытых вопросов. В вопросах открытого типа необходимо дать короткий ответ в виде одного-двух предложений. Формат вопросов закрытого типа предполагает степень Вашего согласия с утверждениями по шкале, представленной в вопросе. Для лучшего понимания вопросов, в качестве «организации государственной службы» Вы можете представлять, к примеру, Администрацию Губернатора Санкт-Петербурга. Ответы будут использованы в обобщенном виде. Анонимность гарантируется.

Прохождение анкеты займет не более 10 минут. Ваше мнение очень важно для меня. Спасибо!

Данные о респонденте

Информация о Вашем поле, возрасте и образовании. Анонимность гарантируется

№	Вопрос	Способ ответа
1	Укажите, пожалуйста, Ваш пол	Мужской / Женский
2	Укажите, пожалуйста, Ваш возраст	18-22 / 23-26
3	Укажите, пожалуйста, уровень Вашего образования	Бакалавриат / Магистратура
4	Укажите, пожалуйста, Ваш профиль обучения	ГМУ / Менеджмент
5	Укажите, пожалуйста, Ваш университет	СПбГУ / НИУ ВШЭ / СПбГЭУ
6	Укажите, пожалуйста, контактный email	Строка для ввода ответа
7	Рассматриваете ли Вы возможность трудоустройства в организации государственной службы? *	Да / Нет / Затрудняюсь ответить
8	Если Вы планируете работать на государственной службе, то, когда бы Вы это сделали? (пропустите вопрос, если НЕ планируете)	<ul style="list-style-type: none"> • Сразу после окончания учебы в ВУЗе • После небольшого опыта в коммерческом секторе (1-3 года) • После длительного периода работы в коммерческом секторе (более 3 лет) • Затрудняюсь ответить
9	Если Вы планируете работать на государственной службе объясните пожалуйста по каким причинам (пропустите вопрос, если НЕ планируете)	Строка для ввода ответа

10	Если Вы НЕ планируете работать на государственной службе объясните, пожалуйста, по каким причинам (пропустите вопрос если планируете)	Строка для ввода ответа
----	---	-------------------------

Если Вы планируете работать в госслужбе, то отметьте в какой степени Вы согласны, что следующие факторы соответствуют организациям государственной службы (если НЕ планируете – пропустите раздел)

Для лучшего понимания вопросов, в качестве «организации государственной службы» Вы можете представлять, к примеру, Администрацию Губернатора Санкт-Петербурга.

№	Вопрос	Ответ по шкале Лайкерта (1-5)
11	Высокая заработная плата	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
12	Хороший социальный пакет	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
13	Безопасное рабочее место	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
14	Удобное расположение места работы	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
15	Стабильные гарантии занятости	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
16	Возможности быстрого повышения	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
17	Сильная корпоративная культура	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
18	Престижность организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
19	Общественная значимость организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
20	Возможность быть частью общества уважаемых	Полностью не согласен (1-5)

	специалистов	Полностью согласен
21	Высокие показатели результативности	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен

Если Вы НЕ планируете работать в госслужбе, то отметьте в какой степени Вы согласны, что следующие факторы соответствуют организациям государственной службы (если планируете, то пропустите раздел)

Для лучшего понимания вопросов, в качестве «организации государственной службы» Вы можете представлять, к примеру, Администрацию Губернатора Санкт-Петербурга.

№	Вопрос	Ответ по шкале Лайкерта (1-5)
22	Низкая заработная плата	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
23	Ограниченный социальный пакет	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
24	Некомфортное рабочее место	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
25	Неудобное расположение места работы	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
26	Отсутствуют стабильные гарантии занятости	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
27	Отсутствуют возможности быстрого повышения	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
28	Слабая корпоративная культура	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
29	Отсутствие престижа организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
30	Отсутствует общественная значимость организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
31	Нет возможности быть частью общества уважаемых специалистов	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен

32	Невысокие показатели результативности	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
----	---------------------------------------	---

Отметьте в какой степени Вы согласны, что следующие факторы должны присутствовать у «идеального» для Вас работодателя.

№	Вопрос	Ответ по шкале Лайкерта (1-5)
33	Высокая заработная плата	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
34	Хороший социальный пакет	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
35	Безопасное рабочее место	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
36	Удобное расположение места работы	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
37	Стабильные гарантии занятости	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
38	Возможности быстрого повышения	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
39	Сильная корпоративная культура	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
40	Престижность организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
41	Общественная значимость организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
42	Возможность быть частью общества уважаемых специалистов	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
43	Высокие показатели результативности	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен

Отметьте в какой степени Вы согласны, что организации государственной службы соответствуют следующим высказываниям о привлекательности как работодателя

№	Вопрос	Ответ по шкале Лайкерта (1-5)
44	Государственная организация является привлекательным местом для трудоустройства	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
45	Работа в государственной организации привлекательна для меня	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
46	Я хотел бы работать в государственной организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
47	Я бы согласился на предложение о работе в государственной организации	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен

Отметьте в какой степени Вы согласны, что организации государственной службы соответствуют следующим высказываниям о Вашем намерении трудоустройства

№	Вопрос	Ответ по шкале Лайкерта (1-5)
48	Для меня государственная организация является подходящим местом для работы	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
49	Я бы приложил сверхусилия для трудоустройства в государственную организацию	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен
50	Я заинтересован в том, чтобы подать заявку на трудоустройство в государственную организацию	Полностью не согласен (1-5) Полностью согласен