

## Подготовка управленческих кадров

*Парфенова Е.А.*

### Будущее государственной службы: зарубежные подходы к исследованию поколений

*Парфенова Екатерина Андреевна* — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.  
E-mail: [ParfyonovaEA@spa.msu.ru](mailto:ParfyonovaEA@spa.msu.ru)  
SPIN-код РИНЦ: [4882-3849](https://elibrary.ru/4882-3849)

#### **Аннотация**

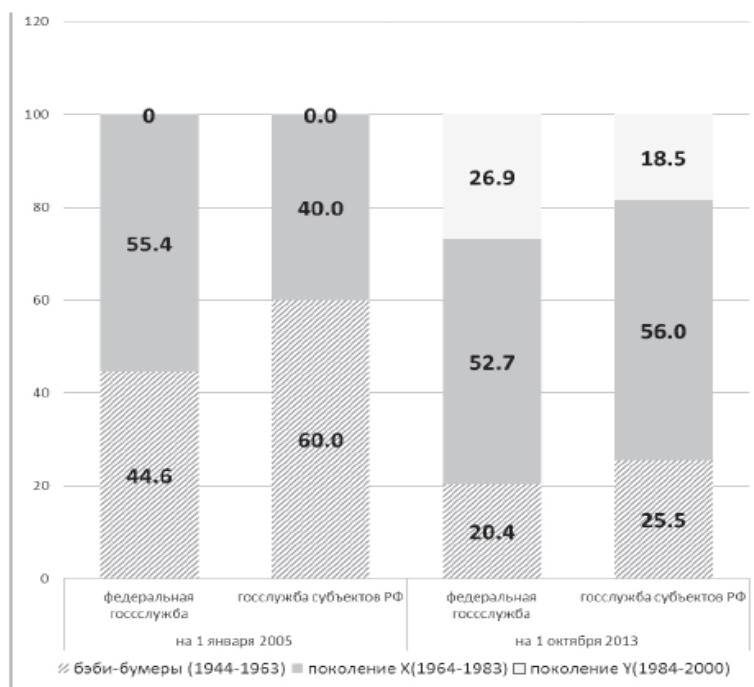
Статья посвящена исследованию зарубежного опыта работы с поколениями на государственной службе. Особое внимание уделяется раскрытию сущности понятия «поколение» через призму различных подходов, при этом в центре рассмотрения оказывается социокультурная концепция, в которой в качестве основной характеристики выступают ценности людей, их ценностные ориентации в рамках социального взаимодействия. Предпринимается также попытка адаптировать зарубежную классификацию поколений к отечественным исторически сложившимся условиям их функционирования при сохранении их уникального набора ценностей и социокультурных характеристик. В статье также анализируются наиболее яркие практики в области конструирования ценностного предложения для сотрудников разных поколений на государственной службе в Австралии, Сингапуре и Японии.

#### **Ключевые слова**

Поколение, государственная гражданская служба, социокультурный подход, бренд работодателя, бренд государственной службы, ценностное предложение, дифференцированный подход, многопоколенная организация, ценности, социокультурные характеристики, кадровая политика.

В связи с активной внутренней политикой правительства Российской Федерации, ориентированной, в том числе, на преобразование системы государственной службы и на совершенствование кадровой политики, стоит отметить, что на сегодняшний день реализуемые решения в большей степени ориентированы на осуществление кадровых перестановок и изменение материальной мотивации государственных служащих. Однако, как отмечают многие отечественные эксперты, система государственной службы нуждается в более серьезных преобразованиях. Так, Центр стратегических разработок (ЦСР) предлагает создать федеральное кадровое агентство, которое станет «центром управления» кадровой политикой, а также перейти к смешанной модели государственной гражданской службы из трех ступеней: срочные служебные контракты, «карьерные» гражданские службы и «высший административный корпус». Таким образом, по заключению экспертов центра, число

госслужащих должно уменьшиться с 148,5 до 103,6 тыс. граждан<sup>1</sup>. Потребность в количественных и структурных преобразованиях, безусловно, есть. Но нужно не забывать и о качественном совершенствовании системы государственной службы, цель которого заключается в повышении уровня квалификации государственных служащих, а также степени их удовлетворённости работой, результаты которой в конечном итоге направлены на рядовых граждан. Соответственно, осознавая всю важность и ответственность привлечения и подготовки квалифицированных кадров, необходимо признать, что ранее используемых практик и инструментов не достаточно. Ведь за последние десять лет структура кадров государственной службы России претерпела серьезные поколенческие изменения: это, прежде всего, постепенное вытеснение поколения бэби-бумеров (рожденных в 1943–1963 гг.) и включение в профессиональную деятельность более молодых поколений X (1963–1983 гг. рождения) и Y (1983–2000 гг. рождения), что наглядно иллюстрирует диаграмма (см. рисунок 1)<sup>2</sup>.



**Рисунок 1. Динамика поколенческой структуры гражданских служащих России (2005–2013 гг.)**

<sup>1</sup> Центр стратегических разработок предлагает создать блок для контроля развития России / Коммерсант.ru [Электронный ресурс] 11.2017. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3469076> (дата обращения: 19.01.2018)

<sup>2</sup> Бойко Е.А., Меньшова В.Н. Ценности государственной службы и гражданских служащих: перспективы для России // Власть. 2015. № 4. С. 116–123.

Так, доля нового поколения в федеральной государственной гражданской службе РФ выросла с нуля (2005 г.) до 27%, а количество пожилых государственных служащих существенно снизилось (с 45% до 20%), что далеко не всегда связано с естественным выходом на пенсию, а скорее с переориентацией администрации на омоложение государственной системы, на поиск свежих идей и решений, что весьма актуально, однако инструменты привлечения и в большей степени удержания молодых кадров оставляют желать лучшего, впрочем, как и способы мотивации представителей старшего поколения.

Представленные факты свидетельствуют об увеличении возрастного разнообразия, а наряду с этим и культурного, что дает право на закрепление за государственной службой статуса многопоколенной организации, объединяющей сотрудников разных поколений с разными ценностями, собственной исторической «картиной» мира и повседневности.

Прежде чем обратиться к практикам, ориентированным непосредственно на дифференциацию поколений на государственной службе, стоит вернуться к самому понятию «поколения». Так, существует немало самых разных интерпретаций данного термина, однако на основании анализа значительной части трудов можно говорить о том, что большинство авторских подходов сводятся к следующей классификации (см. рисунок 2):

1. антропологический (генетический/генеалогический) подход, в рамках которого авторов объединяет такая ключевая характеристика как «общий предок» (данного подхода к поколению придерживались следующие авторы: Г. Маркузе, Л. Фойер<sup>3</sup>, Г. Спенсер<sup>4</sup>, Ю.Г. Грязнова<sup>5</sup>);
2. демографический подход, где основной характеристикой является «возраст» (приверженцы данного подхода: Г. Рюмелин<sup>6</sup>, Урланис Б.Ц.<sup>7</sup>, Толстых А.В.<sup>8</sup>, Улицкий Я.С.<sup>9</sup>, Дохролеб В.Г.<sup>10</sup>);

---

<sup>3</sup> Вдовина М.В. Проблемы межпоколенных отношений и социальная работа. М.: СТИ МГУС, 2002.

<sup>4</sup> Спенсер Г. Основания социологии. М.: Ника-Центр, 1997.

<sup>5</sup> Грязнова Ю.Г. Теоретико-методологические аспекты культурфилософского анализа понятия «поколение». // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 6. С. 256–257.

<sup>6</sup> Глов М.Б. Поколение как категория социологии // Социологические исследования. 2004. № 10. С. 42–49.

<sup>7</sup> Урланис Б.Ц. История одного поколения: социально-демографический очерк М.: Мысль.

<sup>8</sup> Толстых А.В. Опыт конкретно-исторической психологии личности / Вступительная статья Ф.Т. Михайлова. СПб.: «Алетейя», 2000. С. 107.

3. исторический подход, в котором стержневой характеристикой являются исторические события (яркие представители данного направления: Постникова М.И.<sup>11</sup>, Афанасьева А.И.<sup>12</sup>, Венгер А.Л.<sup>13</sup>, Сайко Э.В.<sup>14</sup>, Ортега-и-Гассет Х.<sup>15</sup>, Ильин Е.П.<sup>16</sup>, Пушина Л.Ю.<sup>17</sup>);
4. социокультурный подход, где в качестве центральной характеристики выступают ценности людей, их ценностные ориентации в рамках социального взаимодействия (Мангейм К.<sup>18</sup>, Семенова В.В.<sup>19</sup>, Троцук И.В.<sup>20</sup>, Пищик В.И.<sup>21</sup>, Исмагилова Ф.С.<sup>22</sup>).

<sup>99</sup> Улицкий Я.С. Демографическое понятие поколения // Проблемы демографической статистики / Сб. статей. М.: Гос. стат. изд-во, 1959. С. 19–56.

<sup>10</sup> Доброхлеб В.Г., Зверева Н.А. Потенциал современных поколений России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 2(44). С. 51–78.

<sup>11</sup> Постникова М.И. Межпоколенные отношения в контексте культурно-исторической концепции // Мир науки, культуры, образования. 2010. № 4 (23). С. 126.

<sup>12</sup> Афанасьева А.Н. Исторический процесс и смена поколений // Преемственность поколений как социологическая проблема / Под ред. Л.Н. Москвичева. М.: Академия, 1973. С. 21.

<sup>13</sup> Венгер А.Л. Поколение пустыни // Культурно-историческая психология. 2008. № 4. С. 62.

<sup>14</sup> Сайко Э.В. Поколенное измерение жизненных пространств человека // Мир психологии. 2009. № 3 (59). С. 167–176.

<sup>15</sup> Ортега-и-Гассет Х. Проблема поколений // Ортега-и-Гассет Х. Что такое философия. М.: Наука, 1991. С. 5.

<sup>16</sup> Ильин Е.П. Психология взрослости. СПб.: Питер, 2012. С. 321.

<sup>17</sup> Пушина Л.Ю. Поколение как социокультурная общность // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2011, № 3 (23). С. 33.

<sup>18</sup> Мангейм К. Очерки социологии знания: Проблема поколений — состязательность — экономические амбиции / Пер. с англ. Е.Я. Додина. М.: ИНИОН РАН, 2000. С. 146.

<sup>19</sup> Семенова В.В. «Дифференциация и консолидация поколений» // Россия трансформирующееся общество / Под редакцией В.А. Ядова. М.: Издательство «КАНОН-пресс-Ц», 2001. С. 256–271.

<sup>20</sup> Троцук И.В. «Умолчания» поколенческого анализа: объективное и субъективное значение возраста // Вестник РУДН, серия Социология. 2015. Т. 15, № 2. С. 19–35.

<sup>21</sup> Пищик В.И. Личностные черты и ментальность поколений // Вопросы. Гипотезы. Ответы: Наука XXI века. Краснодар: ИП Акелян Н.С., 2014. С. 37–50.

<sup>22</sup> Исмагилова Ф.С. Теоретическое исследование проблемы взаимоотношений профессионалов разных поколений: классификация факторов влияния // Известия Уральского федерального университета. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2013. № 2 (113). С. 203–216.

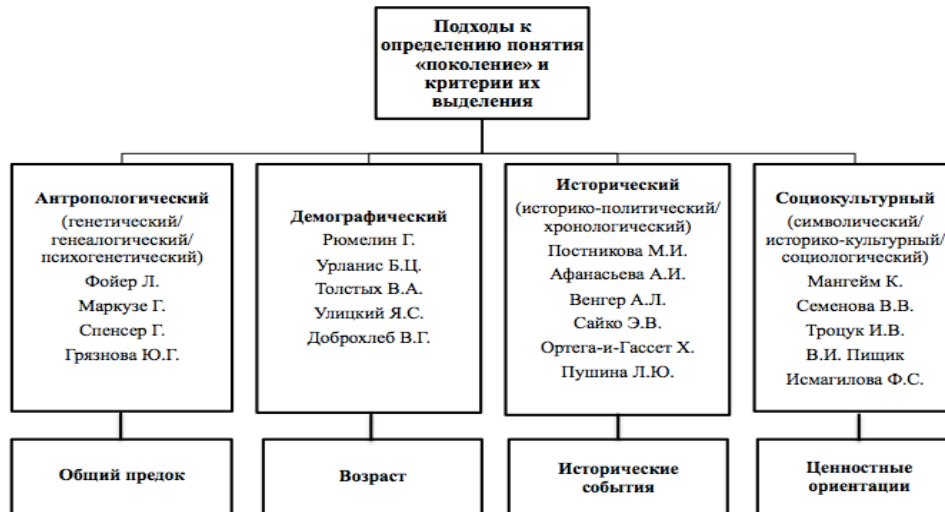


Рисунок 2. Подходы к определению понятия «поколение» и критерии их выделения<sup>23</sup>

Для нас же наибольший интерес представляет рассмотрение понятия «поколение» в социокультурном контексте, которое можно определить как социокультурную общность людей, объединенных границами возраста, общими условиями социализации и жизнедеятельности, переживаниями специфических исторических событий, для которых характерны сходные социально-психологические и идейно-нравственные характеристики, типичные потребности и ценностные культурные ориентации. В данном определении в качестве ключевого элемента мы выделили социокультурные характеристики, ценностные ориентации и потребности людей, которые вместе с другими базисными атрибутами (такими как «возраст» и совместно пережитые «исторические события») дают нам полное право называть их единым поколением с точки зрения социокультурного подхода.

Если говорить о дифференциации поколений, то стоит отметить, что одной из самых известных является классификация поколений, предложенная экономистом Н. Хоувом и историком В. Штраусом, авторами американской «теории поколений», которые рассматривают поколение как некую совокупность людей, рожденных в один двадцатилетний период и обладающих тремя общими критериями: возрастное положение в истории, что подразумевает под собой переживание одних и тех же исторических событий в примерно одинаковом возрасте, общие, единые верования и модели поведения, а также ощущение причастности к данному поколению<sup>24</sup>. Так,

<sup>23</sup> Источник: составлено автором.

<sup>24</sup> Howe Neil, Strauss William. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow&Company. 1992.

опираясь на представленные критерии, они выделили следующие поколения, которые мы можем наблюдать сегодня: это «величайшее поколение», годы рождения которого пришлось на 1901–1924 гг.; «молчаливое поколение», представители которого были рождены в период с 1925 по 1942; «бэби-бумеры», рожденные в 1943–1960-х гг.; поколение X (1961–1981 гг.); «поколение Y», или «поколение Миллениума» (1982–2004 гг. рождения); «поколение Z» (с 2005 по настоящее время). Авторы в своей работе дают развернутую характеристику каждого из представленных поколений через призму развития западной, американской истории и культуры. К российскому же контексту данную классификацию в свое время адаптировали Евгения Шамис и Алексей Антипов в рамках проекта «RuGenerations» («Теория поколений в России») <sup>25</sup>, где названия поколений звучат аналогичным образом, отличны лишь события, которые повлияли на их формирование. Заметно также отличаются (от 3 до 5 лет) временные границы рождения того или иного поколения от аналогичных периодов для групп, выявленных Хоувом и Штраусом в базовой версии. Для нас важно то, что главным критерием для определения рамок поколений является в большей степени специфика общественной среды, в которой вырос человек, и привязка ко времени рождения в ней весьма условна. Поэтому с целью идентификации данной классификации поколений как части нашей национальной культуры (а не как инородной типологии, ориентированной на Запад) нами было принято решение об использовании следующих формулировок четырех основных поколений: «Наставники» (1943–1963 гг. рождения); «Достигатели» (1963–1983 гг. рождения); «Предприниматели» (1983–2000 гг. рождения); «Изобретатели» (с 2000 по настоящее время). А в качестве критериев выделения представленных поколений выступили исторические условия их формирования, «набор сообщений общества», воспитание, а также их ценностные ориентации, профессиональные устремления, предпочитаемые социальные и межличностные роли, которые и легли в основу предложенных формулировок. Так, например, поколение «Достигателей» (1963–1983 гг. рождения) выросло в условиях серьезной автономности: пока их родители с утра до вечера работали, они учились самостоятельной жизни (делали сами уроки, разогревали и готовили обед, сами планировали свой досуг) на фоне холодной войны, дефицита, а также начала перестройки. «Выжить сначала на улице, потом в мире свободы и изменений им помогал профессионализм и стремление досконально

---

<sup>25</sup> Шамис Е., Антипов А. Теория поколений // Маркетинг. Менеджмент. 2007. № 6. URL: [http://old.eecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article\\_5457/](http://old.eecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/) (дата обращения: 19.01.2018)

вникать во все, чем они занимались, а также налаживание полезных связей»<sup>26</sup>. Подобные условия и явились базисом для комплектации следующего набора качеств, консолидированного в рамках нашего исследования: высокая работоспособность/производительность, прагматизм, самодостаточность/надежда на себя и свои силы/индивидуализм, ориентация на планирование, прогнозирование своей жизни/деятельности, высокий уровень ответственности, а также чрезвычайная важность выбора. Анализ совокупности представленных черт позволил отметить их стремление к достижению как одну из наиболее значимых, что и послужило основанием для идентификации их как поколения «Достигателей».

Если вернуться к государственной службе, то стоит отметить, что к настоящему моменту руководство нашей страны начинает постепенно осознавать необходимость дифференцированного подхода к каждому поколению, обладающему уникальными характеристиками и особыми потребностями. Так, например, Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы совместно с Московским городским университетом управления Правительства Москвы в рамках системы дополнительного образования реализуют программу «Управление сотрудниками разных поколений»<sup>27</sup>, ориентированную на руководителей, которые управляют смешанными по возрасту коллективами (от 20 до 65 и старше); при этом акцент делается на том, что у людей разных поколений ценности, установки, профессиональная ориентация и мотивация отличаются. Они также отмечают, что в последние годы на государственную службу приходит новое молодое поколение, с которым не всегда просто найти общий язык. Соответственно, данный тренинг предназначен для руководителей, которые хотят научиться понимать другие поколения и эффективно управлять сотрудниками разных возрастов, исходя из их особенностей. Но зачастую содержание подобных программ обучения ориентировано на учет лишь двух возрастных категорий сотрудников: представителей старшего и младшего поколений, что недостаточно для построения эффективной системы функционирования многопоколенной организации, нуждающейся в точной фиксации потенциала и потребностей каждого отдельного поколения. А если мы обратимся к результатам

---

<sup>26</sup> Шамис Е., Никонов Е. Самое дорогое. Что стоит знать о ценностях поколений // Журнал «Наследники project» [Электронный ресурс] 2016. URL: <https://rugenations.su/2016/09/12/> (Дата обращения: 15.01.2018)

<sup>27</sup> Управление сотрудниками разных поколений / Сайт управления государственной службы и кадров Правительства Москвы [Электронный ресурс] URL: <https://mguu.ru/upravlenie-sotrudnikami-raznyh-pokolenii/> (дата обращения 19.01.2018)



исследования<sup>28</sup> Зайцевой Т.В., посвященного выявлению состава ценностного предложения для сотрудников действующих государственных организаций федерального и регионального уровня, то обнаружим список из 17 элементов ценностного предложения (кроме денежного содержания и социального пакета), что свидетельствует о позитивной тенденции к расширению компенсационного пакета государственных служащих в большинстве представленных государственных и региональных структур. Однако это консолидированный результат, соответственно, ряд государственных организаций либо предлагают лишь ограниченный пул возможностей, либо реализуют меры по привлечению и удержанию сотрудников разных поколений в стихийном порядке. Однократными мерами в данном случае не обойтись, требуется серьезная перенастройка корпоративной культуры, системы мотивации, а также разработка уникального ценностного предложения для каждого поколения государственных служащих с опорой на главные составляющие бренда государственной службы<sup>29</sup>.

Серьезных успехов в формировании успешной кадровой политики, ориентированной на представителей разных поколений государственных служащих в мировом контексте, удалось достичь правительству Нового Южного Уэльса («New South Wales», «NSW») — штату на юго-востоке Австралии, который является самой старой и густонаселенной административно-территориальной единицей страны. Как отмечается в докладе «Кадровая стратегия местного правительства Нового Южного Уэльса 2016–2020» («NSW local government workforce strategy 2016–2020»)<sup>30</sup>, сегодня мы можем наблюдать в государственных структурах следующий тренд — это стареющая рабочая сила, что справедливо и для Нового Южного Уэльса в целом: так, средний возраст населения вырос с 29 лет в 1976 году до 37 в 2015 году, и ожидается, что он будет только расти, достигнув в 2056 году планки в 41 год. Этот факт стимулирует власть переориентировать кадровую стратегию на привлечение и развитие государственных служащих разных возрастов, в том числе и более зрелых представителей, ведь именно они являются носителями критических знаний и опыта.

---

<sup>28</sup> Зайцева Т.В. Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. С. 179–196.

<sup>29</sup> Кучеров Д.Г., Пикулева О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65–78.

<sup>30</sup> NSW local government workforce strategy 2016–2020 // Local Government NSW in collaboration with the NSW Office of Local Government [Электронный ресурс] October 2016. P. 7–9. URL: <http://www.lgnsw.org.au/files/imce-uploads/127/nsw-local-government-workforce-strategy-2016-2020.pdf> (дата обращения: 15.02.2018)



Так, им предлагается возможность менять занимаемые позиции на государственной службе в соответствии со своими возможностями физического и ментального здоровья, брать то количество работы, с которым они смогут справляться полноценно, без вреда для своего психологического состояния, а также выбирать возможности гибкого графика работы. Наряду с этим, при приеме на работу сотрудники старшего поколения имеют такие же возможности получить ту или иную должность наравне с молодыми кандидатами, тем самым на первый план выдвигается ценность профессионализма и компетенций государственных служащих, а возрастные предрассудки и стереотипы не влияют на трудоустройство. Стоит добавить, что подобную тенденцию можно наблюдать и в коммерческом секторе: порядка 82% работодателей всей Австралии выступают против привлечения кандидатов по возрастному признаку<sup>31</sup>, однако признают важность учета ценностей всех поколений. Так, правительство Нового Южного Уэльса совместно с Комиссией по государственной службе с 2014 года активно работают над формированием ценностного предложения для государственных служащих. В качестве главных причин работать в правительстве Нового Южного Уэльса и в тоже время ценностных составляющих бренда руководство выделило следующие 6 пунктов:

1. возможность сделать свой вклад в развитие региона;
2. стать частью структуры, в которой признается и ценится разнообразие;
3. раскрыть свой потенциал;
4. стать частью чего-то большего;
5. подняться по карьерной лестнице;
6. посвятить время тому, что поистине важно.

В 2016 году организация «Рэнстэд» («Randstad»), которая ежегодно провозглашает 20 самых привлекательных работодателей Австралии, опираясь на результаты независимого опроса (так, в 2016 опросили 10000 людей из Австралии и Новой Зеландии), удостоила этого звания и правительство Нового Южного Уэльса, признав его безоговорочным лидером<sup>32</sup>. Кандидаты оценивались по 17 критериям

---

<sup>31</sup> HR Manager Survey: The 2020 Workplace / Kelly Services website [Электронный ресурс] 2015. URL: <https://www.kellyservices.de/de/unternehmen/publikationen/arbeitsmarkttrends/hr-manager-survey-the-2020-workplace/> (дата обращения: 16.02.2018)

<sup>32</sup> NSW Government named one of the best places to work in Australia / NSW Government website [Электронный ресурс] URL: <https://iworkfor.nsw.gov.au/Randstad-2016> (дата обращения: 16.02.2018)

привлекательности бренда: от возможностей развиваться и строить карьеру в организации до интересного содержания самой работы и гибких условий труда.

Подобные инициативы в области привлечения и удержания сотрудников, основанные исключительно на их компетенции, а не на возрасте в паспорте и наличии формальных регалий, осуществляет в рамках своей кадровой политики правительство города-государства Сингапура, где также чтят особенности каждого поколения. Так, согласно статистическим данным Министерства трудовых ресурсов, в Сингапурской гражданской службе насчитывается 74 000 человек, 22% из которых являются представителями поколения «бэби-бумеров» («Наставников»), 44% — представители «поколения X» («Достигатели») и 33,5% — «поколение Y» («Предприниматели»)<sup>33</sup>. Подобная статистика стимулирует руководство страны внимательно относиться к запросам каждого из представленных поколений. Так, в 2012 году правительством Сингапура был издан закон о пенсии и повторном трудоустройстве («Retirement and Re-employment Act»), который наделяет пожилых сотрудников правом работать и после достижения пенсионного возраста в 62 года. И все больше организаций, наряду с органами государственной власти, прибегают к данной практике для удержания опытных квалифицированных сотрудников, в качестве определяющего критерия выделяя их физическую и моральную способность и готовность трудиться. Актуальность такого рода решения, в том числе, обусловлена следующим: к 2020 году каждому шестому жителю Сингапура будет 65 лет<sup>34</sup>, что также является мощным мотивом к изучению ценностей пожилого поколения.

Однако наряду с представленной тенденцией к увеличению возрастной структуры населения и фиксации на пожилых опытных сотрудниках лидеры правительства Сингапура столкнулись с еще одной, и связана она с увеличением спроса на инженеров и специалистов по обработке данных, особенно среди талантливых представителей молодого поколения Y («Предприниматели»)<sup>35</sup>. Стоит отметить, что

---

<sup>33</sup> Goh Han Teck, Jo Hennessy. Generations and Leadership / Civil Service College [Электронный ресурс] May 2011. URL: <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/Generations-and-Leadership.aspx> (дата обращения: 20.02.2018)

<sup>34</sup> Cindy Tan. The Aging Workforce in Singapore: Managing Intergenerational Issues of Generation Y and Baby Boomers at the Workplace / Civil Service College [Электронный ресурс] 31 October 2012. URL: <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Aging-Workforce-in-Singapore-Managing-Intergenerational-Issues-of-Generation-Y-and-Baby-Boomers-at-the-Workplace.aspx> (дата обращения: 20.02.2018)

<sup>35</sup> Focardi Rachele. Singapore Government is the Most Attractive Employer for Engineering Talent // Universum [Электронный ресурс] 31.01.2018. URL: <https://universumglobal.com/singapore-government-attractive-employer-engineering-students-despite-strong-competition-talent-shortage/> (дата обращения: 21.02.2018)

подобный интерес возник не только среди организаций, работающих в области создания и развития информационных технологий, но также и в банковском секторе, в стартапах, в государственных агентствах, где есть потребность в работе над кросс-функциональными проектами и междисциплинарными задачами. Соответственно, правительство Сингапура, имея желание встать на технологический путь развития экономики страны и привлечь молодых инженеров на государственную службу, столкнулось со следующими ограничениями: во-первых, в большинстве своем студенты в стране выбирают гуманитарные и иные специальности, связанные напрямую с бизнесом и финансами, что затрудняет поиск молодых специалистов, работающих с информационными данными и сложными технологиями; во-вторых, качество полученного технического образования у выпускников не позволяет рассматривать их как потенциальных кандидатов на инженерно-технические должности ввиду отсутствия важных практических навыков; в-третьих, конкуренция с западными крупными корпорациями, такими как «Гугл» («Google»), «Фейсбук» («Facebook»), «Майкрософт» («Microsoft»), «Амазон» («Amazon Web Services»), «Палантир» («Palantir»), «Раурал» («Пэйпал») и «Яху» («Yahoo»), которые имеют серьезный опыт по привлечению и удержанию наиболее талантливых студентов и выпускников. Проанализировав представленные вызовы, связанные с привлечением молодых инженеров и специалистов в области анализа данных, заместитель премьер-министра Сингапура Тео Чи Хен анонсировал серию инициатив, направленных на усиление и развитие инженерных специальностей на государственной службе Сингапура, позволяющих укрепить ее статус как лучшего работодателя среди целевой аудитории. Данные меры предполагали увеличение заработных плат для выпускников-инженеров в среднем на 20% (начиная с 3800–4000 долларов в месяц), предоставление возможностей обучения и развития, позволяя перманентно повышать свою экспертность, с перспективой в скором времени занять позиции главного инженера и технического директора. Что касается технического образования, то совместно с Национальным университетом Сингапура было разработано расписание для технических специальностей, позволяющее органично совмещать инженерные предметы и дисциплины, связанные с бизнесом и финансами, практикуя системный подход и мультидисциплинарность к решению современных задач рынка. Вскоре предложенные решения вызвали серьезный интерес среди студентов, и интерес к техническим вакансиям в правительстве значительно вырос: так, более чем 1000 инженеров были приняты на государственную службу, и их число приблизилось к 9

000. А согласно опросу, проведенному в 2017 году компанией «Универсум» («Universum»), лидером в области конструирования бренда работодателя и анализа, 28% студентов, получивших инженерную специальность, устроились в Правительство Сингапура или же в государственные корпорации.

Необходимость в системных преобразованиях, ориентированных на учет поколенческих ценностей и особенностей, осознало и консервативное Правительство Японии, которое столкнулось с возрастающим уровнем самоубийств на рабочем месте, с оттоком талантливых представителей молодого поколения за границу, которые не приемлют столь строгих регламентов работы и внутреннего взаимодействия, предполагающего четкую иерархичную структуру, где нет места горизонтальным связям и поддержке. Так, согласно официальным данным, за год по причине переработки каждый год умирает около 200 японцев (яп. «кароси» — смерть от переработки)<sup>36</sup>. В маниакальном стремлении угодить своему работодателю, японцы готовы работать по семь дней в неделю, перерабатывая каждый день по 4–6 часов, ведь найти работу в Японии не так просто ввиду серьезной конкуренции. Соответственно, в последнее время сводить счеты с жизнью все больше стали молодые люди, только что окончившие высшее учебное заведение<sup>37</sup>. А связано это с нетривиальной схемой трудоустройства, которая в качестве потенциальных сотрудников в первую очередь рассматривает еще обучающихся абитуриентов. Выпускники, не нашедшие работу во время учебы, сталкиваются с серьезными трудностями при поиске места приложения своих сил и компетенций, при этом имея диплом и желание трудиться. Ощущая потребность в существенной корректировке норм корпоративной культуры, а также в элиминации ее деструктивных элементов как внутри коммерческих организаций, так и на государственной службе, администрация премьер-министра Японии Синзо Абэ разработала ряд мер. Так, было предложено обязать руководителей компаний отправлять сотрудников домой не позднее трех часов дня хотя бы один раз в месяц — в последнюю пятницу (название акции — «премиальная пятница»)<sup>38</sup>. Подобную

---

<sup>36</sup> Much-needed probe into overwork / The Japan Times [Электронный ресурс] May 10, 2015. URL: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/05/10/editorials/much-needed-probe-into-overwork/#.WrtR39NuY0o> (дата обращения: 12.03.2018)

<sup>37</sup> Что заставляет жителей Японии сводить счеты с жизнью / Электронный журнал Газета.ru [Электронный ресурс] 29.04.2017 URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/04/27/10646507.shtml?updated#page1> (дата обращения: 12.03.2018)

<sup>38</sup> Япония начала борьбу с переработками после самоубийства сотрудницы рекламного агентства / Электронная газета Vedomosti.ru [Электронный ресурс] 19.01.2017.

инициативу поддержали многие организации, добавив свои опции: так, креативное агентство «Sunny Side Up» даже ввело единовременные выплаты в размере 28 долларов в случае своевременного ухода с работы<sup>39</sup>. Губернатор Токио Юрико Коикэ с целью смягчения корпоративной атмосферы и повышения уровня комфорта нахождения в здании предложила внести изменения в требования к внешнему виду (дресс-коду) сотрудников, позволив летом вовсе избавиться от тесных жарких костюмов и галстуков, отдав предпочтение легким тканям. Так, сотрудники Министерства окружающей среды и вовсе переоделись в гавайские рубашки. При этом было рекомендовано повысить температуру в офисах до 28 градусов по Цельсию, что также позволило снизить траты на электроэнергию<sup>40</sup>. А Правительство Токио ввело в практику отключение света после восьми часов вечера, мотивируя гражданских служащих раньше уходить с работы, тем самым позволяя им балансировать между работой и личной жизнью, что особенно важно для представителей молодого поколения, ориентированного на получение удовольствия и обретение смысла. А в 2015 году был подготовлен законопроект, обязывающий сотрудников отгуливать как минимум пять дней оплачиваемого отпуска в год<sup>41</sup>.

Хотя представленные меры выглядят незначительными и текущая ситуация на государственной службе и в корпоративной среде в Японии нуждается в более глобальных системных преобразованиях, затрагивающих культуру, идеологию и трудовое законодательство, не стоит игнорировать подобные практики, необходимо продолжать их совершенствовать, дополнять, встраивая в единый концепт работы с человеческими ресурсами. Причем отдавая предпочтение тем предложениям, которые учитывают ценностные ориентации и потребности каждого поколения.

Анализируя зарубежный опыт конструирования ценностного предложения для представителей разных поколений на государственной службе, стоит отметить искренний интерес руководства к подобным практикам, а также положительный отклик

---

<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/01/19/673612-yaponiya-borbu-pererabotkami> (дата обращения: 12.03.2018)

<sup>39</sup> Gallagher Chris. In Japan, «Rocky» and «Premium Friday» join fight against overtime / Reuters [Электронный ресурс] February 24, 2017. URL: <https://uk.reuters.com/article/us-japan-overwork-reforms/in-japan-rocky-and-premium-friday-join-fight-against-overtime-idUKKBN16300C> (дата обращения: 12.03.2018)

<sup>40</sup> Kitamura Motoya. Japan's decline in productivity: Can a change in work culture help? / Brinknews [Электронный ресурс] May 3, 2017. URL: <https://www.brinknews.com/asia/japans-decline-in-productivity-can-a-change-in-work-culture-help/> (дата обращения: 12.03.2018)

<sup>41</sup> Инагаки Кана. Японские компании запретят сотрудникам работать допоздна // Электронная газета Vedomosti.ru [Электронный ресурс] 15.04.2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/15/yaponskie-kompanii-zapretyat-sotrudnikam-rabotat-dopozdna> (дата обращения: 12.03.2018)

в процессе их реализации от текущих, а также потенциальных сотрудников. Нетривиальность предпринятых решений позволяет взглянуть на государственную службу с иного ракурса: как на гибкую структуру, способную подстраиваться под уникальные запросы представителей разных поколений и конкурировать с коммерческими организациями за звание самого привлекательного работодателя, равнодушного к ценностям сотрудников, к их опыту и мировосприятию. Ведь сегодня, в век, когда сотрудник становится определяющим лицом в отношениях с работодателем, только наличие в организации дифференцированного подхода способно повлиять на его выбор. Соответственно, руководящему составу государственной службы, который априори должен быть драйвером позитивных преобразований и быть в курсе последних трендов в области кадровой политики, стоит признать важность выделения особенностей поколений, а также подробнее познакомиться с практиками передовых развитых стран в области управления многопоколенными организациями, которые уже встали на путь качественных преобразований государственной службы и совершенствования системы государственного управления в целом.

**Список литературы:**

1. *Афанасьева А.Н.* Исторический процесс и смена поколений // Преемственность поколений как социологическая проблема / Под ред. Л.Н. Москвичева. М.: Академия, 1973.
2. *Бойко Е.А., Меньшова В.Н.* Ценности государственной службы и гражданских служащих: перспективы для России // Власть. 2015. № 4. С. 116–123.
3. *Вдовина М.В.* Проблемы межпоколенных отношений и социальная работа. М.: СТИ МГУС, 2002.
4. *Венгер А.Л.* Поколение пустыни // Культурно-историческая психология. 2008. № 4. С. 62–70.
5. *Глотов М.Б.* Поколение как категория социологии // Социологические исследования. 2004. № 10. С. 42–49.
6. *Грязнова Ю.Г.* Теоретико-методологические аспекты культурфилософского анализа понятия «поколение». // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 6. С. 256–257.
7. *Доброхлеб В.Г., Зверева Н.А.* Потенциал современных поколений России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 2(44). С. 51–78.

8. *Зайцева Т.В.* Материальное стимулирование государственных служащих в условиях ограниченного бюджетного финансирования // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. С. 179–196.
9. *Ильин Е.П.* Психология взрослости. СПб.: Питер, 2012.
10. *Инагаки Кана.* Японские компании запретят сотрудникам работать допоздна // Электронная газета Vedomosti.ru [Электронный ресурс] 15.04.2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/04/15/yaponskie-kompanii-zapretyat-sotrudnikam-rabotat-dopozdna> (дата обращения: 12.03.2018)
11. *Исмаилова Ф.С.* Теоретическое исследование проблемы взаимоотношений профессионалов разных поколений: классификация факторов влияния // Известия Уральского федерального университета. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2013. № 2 (113). С. 203–216.
12. *Кучеров Д.Г., Пикулева О.А.* Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65–78.
13. *Мангейм К.* Очерки социологии знания: Проблема поколений — состязательность — экономические амбиции / Пер. с англ. Е.Я. Додина. М.: ИНИОН РАН, 2000. С. 146.
14. *Ортега-и-Гассет Х.* Проблема поколений // Ортега-и-Гассет Х. Что такое философия. М.: Наука, 1991.
15. *Пищик В.И.* Личностные черты и ментальность поколений // Вопросы. Гипотезы. Ответы: Наука XXI века. Краснодар: ИП Акелян Н.С., 2014. С. 37–50.
16. *Постникова М.И.* Межпоколенные отношения в контексте культурно-исторической концепции // Мир науки, культуры, образования. 2010. № 4 (23). С. 125–128.
17. *Прасол А.Ф.* О специфике труда и отдыха в Японии (культурологический аспект) // Известия Восточного института. 2007. № 14. С. 256–269.
18. *Пушина Л.Ю.* Поколение как социокультурная общность // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2011, № 3 (23). С. 28–34.
19. *Сайко Э.В.* Поколенное измерение жизненных пространств человека // Мир психологии. 2009. № 3 (59). С. 167–176.
20. *Семенова В.В.* «Дифференциация и консолидация поколений» // Россия трансформирующееся общество / Под редакцией В.А. Ядова. М.: Издательство «КАНОН-пресс-Ц», 2001. С. 256–271.



21. Спенсер Г. Основания социологии. М.: Ника-Центр, 1997.
22. Толстых А.В. Опыт конкретно-исторической психологии личности / Вступительная статья Ф.Т. Михайлова. СПб.: «Алетейя», 2000.
23. Троцук И.В. «Умолчания» поколенческого анализа: объективное и субъективное значение возраста // Вестник РУДН, серия Социология. 2015. Т. 15, № 2. С. 19–35.
24. Улицкий Я.С. Демографическое понятие поколения // Проблемы демографической статистики / Сб. статей. М.: Гос. стат. изд-во, 1959. С. 19–56.
25. Управление сотрудниками разных поколений / Сайт управления государственной службы и кадров Правительства Москвы [Электронный ресурс] URL: <https://mguu.ru/upravlenie-sotrudnikami-raznyh-pokolenii/> (дата обращения 19.01.2018)
26. Урланис Б.Ц. История одного поколения: социально-демографический очерк М.:Мысль.
27. Центр стратегических разработок предлагает создать блок для контроля развития России / Коммерсант.ru [Электронный ресурс] 11.2017. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3469076> (дата обращения: 19.01.2018)
28. Что заставляет жителей Японии сводить счеты с жизнью / Электронный журнал Газета.ru [Электронный ресурс] 29.04.2017 URL: <https://www.gazeta.ru/business/2017/04/27/10646507.shtml?updated#page1> (дата обращения: 12.03.2018)
29. Шамис Е., Антипов А. Теория поколений // Маркетинг. Менеджмент. 2007. № 6. URL: [http://old.eecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article\\_5457/](http://old.eecutive.ru/publications/specialization/newfolder8086/article_5457/) (дата обращения: 19.01.2018)
30. Шамис Е., Никонов Е. Самое дорогое. Что стоит знать о ценностях поколений // Журнал «Наследники project» [Электронный ресурс] 2016. URL: <https://rugenerations.su/2016/09/12/> (Дата обращения: 15.01.2018)
31. Япония начала борьбу с переработками после самоубийства сотрудницы рекламного агентства / Электронная газета Vedomosti.ru [Электронный ресурс] 19.01.2017. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/01/19/673612-yaponiya-borbu-pererabotkami> (дата обращения: 12.03.2018)
32. Gallagher Chris. In Japan, «Rocky» and «Premium Friday» join fight against overtime / Reuters [Электронный ресурс] February 24, 2017. URL: <https://uk.reuters.com/article/us-japan-overwork-reforms/in-japan-rocky-and-premium-friday-join-fight-against-overtime-idUKKBN16300C> (дата обращения: 12.03.2018)

33. *Cindy Tan*. The Aging Workforce in Singapore: Managing Intergenerational Issues of Generation Y and Baby Boomers at the Workplace / Civil Service College [Электронный ресурс] 31 October 2012. URL: <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/The-Aging-Workforce-in-Singapore-Managing-Intergenerational-Issues-of-Generation-Y-and-Baby-Boomers-at-the-Workplace.aspx> (дата обращения: 20.02.2018)
34. *Focardi Rachele*. Singapore Government is the Most Attractive Employer for Engineering Talent // Universum [Электронный ресурс] 31.01.2018. URL: <https://universumglobal.com/singapore-government-attractive-employer-engineering-students-despite-strong-competition-talent-shortage/> (дата обращения: 21.02.2018)
35. *Goh Han Teck, Jo Hennessy*. Generations and Leadership / Civil Service College [Электронный ресурс] May 2011. URL: <https://www.cscollege.gov.sg/Knowledge/Pages/Generations-and-Leadership.aspx> (дата обращения: 20.02.2018)
36. *Howe Neil, Strauss William*. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow&Company. 1992.
37. HR Manager Survey: The 2020 Workplace / Kelly Services website [Электронный ресурс] 2015. URL: <https://www.kellyservices.de/de/unternehmen/publikationen/arbeitsmarkttrends/hr-manager-survey-the-2020-workplace/> (дата обращения: 16.02.2018)
38. *Kitamura Motoya*. Japan's decline in productivity: Can a change in work culture help? / Brinknews [Электронный ресурс] May 3, 2017. URL: <https://www.brinknews.com/asia/japans-decline-in-productivity-can-a-change-in-work-culture-help/> (дата обращения: 12.03.2018)
39. Much-needed probe into overwork / The Japan Times [Электронный ресурс] May 10, 2015. URL: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/05/10/editorials/much-needed-probe-into-overwork/#.WrtR39NuY0o> (дата обращения: 12.03.2018)
40. NSW Government named one of the best places to work in Australia / NSW Government website [Электронный ресурс] URL: <https://iworkfor.nsw.gov.au/Randstad-2016> (дата обращения: 16.02.2018)
41. NSW local government workforce strategy 2016–2020 // Local Government NSW in collaboration with the NSW Office of Local Government [Электронный ресурс] October 2016. P. 7–9. URL: <http://www.lgnsw.org.au/files/imce-uploads/127/nsw-local-government-workforce-strategy-2016-2020.pdf> (дата обращения: 15.02.2018).

*Parfenova E.A.*

## **The Future of Civil Service: the Foreign Approach to Generations Research**

*Ekaterina A. Parfenova* — postgraduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation.

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

### **Annotation**

The article is devoted to a research of the foreign approaches to generations in the civil service. Special attention is paid to the disclosure of a concept «generation» in terms of different scientific positions, primarily focusing on sociocultural approach, where the core characteristic is human values. Also the attempt to adopt the foreign classification of generations for Russian domestic historic conditions of their functioning was realised, relying on their unique set of values and sociocultural characteristics. The most vivid practices in the field of forming unique value proposition for employees of different generations in civil service in Australia, Singapore and Japan were presented.

### **Keywords**

Generation, civil service, sociocultural approach, employer brand, branding in the civil service, employee value proposition, differentiated approach, multigenerational workforce, values, sociocultural characteristics, human resources policy.