Мотивация государственных гражданских служащих на основе причастности

У. НАЗАРОВА, Т. ШТОЛЬ

Институт государственной гражданской службы на сегодняшний день выступает важным звеном в достижении целей социально-экономического развития российского общества и одновременно представляет собой весьма сложную и специфичную часть рынка труда. Достаточно сказать, что в настоящее время в России насчитывается более 685 тысяч государственных гражданских служащих, в Республике Башкортостан – порядка 11,5 тысяч человек (включая территориальные органы федеральных органов исполнительной власти) [4]. Исконно специфика занятости на государственной гражданской службе подразумевала такие параметры, как стабильность, престижность, понятность и алгоритмичность выполняемых задач. Требования современности меняют характер как всей экономики, так и данного института. Для исследования современных трендов нами был проведен экспертный опрос 5 руководителей кадровых служб органов государственной власти в Республике Башкортостан, которые указали следующие новые тенденции последних лет: возрастание круга и разнообразия выполняемых государственными служащими задач и повышение требований к результативности деятельности. На фоне свойственного для отрасли медленного темпа карьерного и зарплатного роста удержание молодежи на государственной гражданской службе становится все более проблематичным. Это отражается на росте текучести кадров именно среди молодых, вновь пришедших сотрудников. К примеру, в Министерстве экономического развития Республики Башкортостан значение данного показателя составляет около 25 %. Именно поэтому возрастает актуальность мотивации государственных гражданских служащих. Кроме того, для повышения мотивации может использоваться и эффективный контракт – трудовой договор, в котором конкретизированы должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Наиболее сложным аспектом данного вопроса выступает разработка показателей в системе эффективного контракта [2]. Данная мера стимулирования государственных гражданских служащих сейчас апробируется по принципу проектного управления.

Поскольку материальные ресурсы для данной сферы занятости ограничены и алгоритмизированы, на наш взгляд, наиболее эффективной будет разработка мотивационного инструментария на основе причастности.

Мотивацию на основе причастности можно назвать структурной мотивацией. В основе структурной мотивации лежит базовый мотив общности – потребность быть в коллективе и дополняющие его мотивы признания и одобрения окружающих.

Подсистема инструментов мотивации на основе причастности (для удобства будем называть ее «системой причастности») представлена, в свою очередь, двумя подгруппами инструментов: инструменты микроуровня и инструменты макроуровня.

Инструменты микроуровня базируются на формировании команды (или команд, рабочих групп) внутри организации. Инструменты макроуровня базируются на связи трудовой деятельности человека и человеческой общности, выходящей за пределы организации как в пространстве, так и во времени (региона, страны, всего человечества сейчас и много лет спустя). Именно

Назарова Ульяна Анатольевна, д-р экон. наук, заведующий кафедрой социологии труда и экономики предпринимательства Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: step.kafedra@mail.ru

Штоль Татьяна Валерьевна, магистрант кафедры социологии труда и экономики предпринимательства ИНЭФБ БашГУ

для государственной гражданской службы применение таких инструментов будет целесообразно, поскольку круг решаемых задач в подавляющем большинстве имеет высокую общественную значимость.

К примеру, Министерство экономического развития Республики Башкортостан успешно решает актуальные задачи развития экономики республики, в том числе в сфере стратегического управления, формирования прогноза социально-экономического развития региона, антикризисной политики, осуществляет деятельность по сопровождению проектов государственно-частного партнерства, формированию и реализации республиканской адресной инвестиционной программы, развитию инвестиционного потенциала республики и поддержке инвестиционных проектов, способствует формированию и укреплению внешнеэкономических и межрегиональных связей.

Рассмотрим каждую группу инструментов подробнее, обозначив также принципы применения данных инструментов.

К инструментам микроуровня системы причастности относятся:

1. Инструменты командообразования, в том числе постановка командной цели, эффективное распределение ролей, мотивация к сотрудничеству (пропагандой, системой тренинговых программ тим-билдинга и т.п.). Сейчас в научной литературе уделяется большое внимание проблемам командообразования. Причем совершенно справедливо некоторые авторы опираются на историческое наследие, например, опыт командообразования А.В. Суворова, успешно реализованный им в российской армии XVIII века.

2. Инструмент (техника) круговой поруки. Механизм использования техники круговой поруки применительно к современной организации наиболее полно изложила Е.Сидоренко, назвав это «драйвом системы» [3]. Согласно данному подходу, «драйв системы» задействуется путем построения жесткой структуры взаимодействия, подкрепляемой принципами взаимозависимости, жесткими временными рамками по каждому этапу, вознаграждением только полного объема работ определенного качества. Эффективность данного инструмента весьма велика. В качестве демонстрации его действия может служить игра по типу «скачек в мешках», когда есть две (или более) команды, член каждой команды выполняет действие максимально быстро (например, доскакивает в мешке до точки, возвращается и передает мешок другому), и так до последнего игрока. Побеждает, естественно, самая быстрая и организованная команда. В таких играх мотивация участников достигает наиболее высоких значений. И это в силу того, что соблюдены все условия использования данного инструментария: игроки зависят друг от друга, каждый этап сопряжен с жесткими сроками, вознаграждается не отдельный участник за свой результат, а только вся команда, когда задание выполнено полностью. Сразу оговоримся, что данный инструмент может использовать только руководитель, наделенный властными полномочиями. Для государственной службы, на наш взгляд, данный инструмент также применим, но требует определенной адаптации. Например, отдел получает задание подготовить документацию к очередному мероприятию. У каждого есть свой круг задач. Тогда руководитель может предусмотреть какой-либо элемент наказания (например, замечания всем) или поощрения (благодарность) всем при условии стопроцентного выполнения в срок, вне зависимости от того, как каждый выполнил свой участок работы.

Можно привести пример, как используется этот инструмент в бизнес-среде. Так, руководитель кадровой службы крупной торговой организации никак не могла добиться стопроцентного и своевременного посещения сотрудниками подразделения отдаленных объектов. Доплата за посещение точек была небольшой, а дорога – дальней (по затратам времени и денег примерно адекватная вознаграждению). Были сотрудники ответственные, которые свои посещения делали вовремя, а были те, кто «спускал эту работу по тормозам». Просьбы руководителя увеличить фонд доплат финансовой службой отклонялись. Тогда был применен следующий порядок: если все (а их было 8) объекты посещались в срок, то все восемь сотрудников получали свою доплату. Если же хотя бы кто-то один не посетил закрепленный за ним объект на обозначенное число – доплаты лишались все, даже те, кто уже провел свою работу. В итоге групповое давление повлияло неотвратимо, и проблем с посещением точек работниками кадровой службы не стало. Сразу

оговоримся, что данный инструмент может использовать только руководитель, наделенный властными полномочиями. Вариантов применения данного инструмента много. При этом его использование может осуществляться при совершенно разных обстоятельствах и в различных вариациях.

3. В качестве отдельного инструмента необходимо выделить соревнование, хотя оно содержательно связано с инструментом круговой поруки, рассмотренным выше.

Эффективность соревнования была многократно доказана как опытом социалистического общества, так и в рамках социально-экономических систем, построенных на принципах рыночной экономики. Не углубляясь в описание действия, которое очевидно, обозначим основные принципы его применения при осуществлении трудового влияния. Первый принцип – принцип неожиданности. Второй принцип – разнообразие параметров, чтоб победить могли разные сотрудники и коллективы. Действительно, в коллективе всегда есть сильнейшие, и если они всегда побеждают, то мотивационный эффект соревновательности снижен. Поэтому, затевая очередное соревнование, руководитель должен подумать о том, как его организовать, чтоб реальные шансы на победу получали разные коллективы. В системе государственной гражданской службы могут иметь место следующие варианты: соревнование между подразделениями по скорости обработки обращений, соревнование на самый масштабный проект, определение лидеров по «исполнительской» дисциплине (как отдельных служащих, так и структурных подразделений).

Кроме того, в Министерстве экономического развития Республики Башкортостан проводился конкурс «человек недели», который определялся по совокупности различных факторов (успешное выполнение поручений руководства, высокий уровень «исполнительской» дисциплины, отсутствие опозданий и замечаний).

Также возможно проведение конкурса «Человек года» для различных категорий государственных служащих (среди специалистов, начальников отделов/заведующих секторами, заместителей министра/начальников управлений), победители которого будут определяться по совокупности набранных баллов по итогам голосования сотрудников министерства. Служащие, победившие в конкурсе, награждаются руководителем государственного органа.

При этом очень важно, чтобы после проведения соревнования была проведена компенсация негативных последствий сплочением. Дело в том, что при организации мотивационных процедур посредством соревнования субъект хочет повлиять на производительность труда, то есть в итоге улучшить результат. Побочным же результатом любого соревнования является дезинтеграция в коллективе: от тихого саботажа и межличностной напряженности до открытых конфликтов. Поэтому после того, как был использован инструмент конкуренции, требуется задействовать инструмент интеграции. Например, совместный корпоратив, обучающая программа или общая благодарность. Очень важно в этой связи, чтобы у людей не разрушилось ощущение единой команды. Как пишет известный специалист в области коучинга М. Аткинсон, «я поняла, что люди счастливы, когда становятся частью команды и энергично берутся за дело, если возникает необходимость» [1, *78*].

Государственная гражданская служба должна реагировать на новые вызовы и находить новые мотивационные инструменты как для роста результативности выполнения задач, так и для удержания перспективных работников, а это сделать непросто в условиях конкуренции со стороны бизнеса и возрастающих требований молодого поколения.

Литература

1. Аткинсон М. Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014. 214 с.

2. Никонова О.В., Назарова У.А. Инструменты трудового влияния в практике управления организацией социального обслуживания населения // Вестник БИСТ, серия «Экономика». 2016. № 1. С. 41–47.

3. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб.: Речь, 2008. 329 с.

4. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/54-2016.htm