

Структура трудовой мотивации как фактор репутации сотрудника на государственной гражданской службе



Проценко С.А.
Кандидат психологических наук, заместитель директора ФГБУ «Государственный океанографический институт»

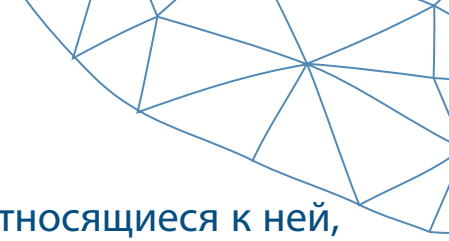
e-mail: proccent@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается репутация как совокупность социально-психологических оценочных представлений о субъекте или объекте деятельности, сформированных на основе объективных параметров. Аргументируется, что в контексте социальной психологии важно разделять репутацию организации (объект деятельности) и репутацию сотрудника (субъект деятельности). Показано, что репутация организации складывается из совокупных социально-психологических оценочных представлений о деятельности организации и включает репутацию сотрудников, которые работают в этой организации, а репутация сотрудника складывается из совокупных социально-психологических оценочных представлений о нем, сформированных на основе результатов его деятельности и взаимодействий с другими людьми как внутри организации, так и за её пределами. Анализируются мотивационные факторы, влияющие на поведение и репутацию сотрудников на государственной гражданской службе. Приводятся данные исследования с участием 1047 муниципальных служащих, в том числе 227 руководителей разного ранга, с разным стажем работы и возрастом, полученные на базе метода социометрии. Характеризуются мотивационные факторы, которые отличают руководителей с высокой репутацией от руководителей с низкой репутацией. Даются рекомендации по применению социально-психологических технологий в управлении репутацией и репутационной безопасностью.

Ключевые слова

• репутация • репутация организации • репутация сотрудника • репутационная безопасность • управление репутацией • мотивация • мотивационные факторы • мотивационная структура • государственная гражданская служба •



Сегодня тема репутации широкая и многогранна. В научной литературе вопросы, относящиеся к ней, рассматриваются не всегда целостно, изучаются чаще через призму социально-философского, политологического и экономического анализа, что значительно сужает содержание изучаемого явления [4]. Принимая во внимание научную значимость современных исследований, следует отметить, что в научных трудах отсутствует целостная методологическая проработка концептуальных положений, ключевых понятий, механизмов и способов формирования репутации. При этом понимание категории «репутация» оказалось недостаточно социально-психологически корректным, способным интегрировать существующие и обобщить возникающие вызовы социальной действительности. Репутация понимается нами как совокупность социально-психологических оценочных представлений о субъекте или объекте деятельности, сформированных на основе объективных параметров. В контексте социальной психологии важно разделять репутацию организации и репутацию сотрудника. Репутация организации складывается из совокупных социально-психологических оценочных представлений о деятельности организации и включает репутацию сотрудников, которые работают в этой организации. Репутация сотрудника складывается из совокупных социально-психологических оценочных представлений о нем на основе результатов его деятельности и взаимодействий с другими людьми как внутри организации, так и за её пределами. Сотрудник, являясь субъектом репутации, в процессе социального взаимодействия напрямую влияет на собственную репутацию и на репутацию организации, в которой работает. Структура трудовых мотивов сотрудников любой организации очень многогранна. Всем известно, что однозначных и универсальных мотиваторов не может быть – даже материальные стимулы перестали справляться с этой задачей, зато демотивирующих факторов можно найти предостаточно.

Поведение сотрудников внутри организации и за ее пределами определяет характер взаимодействия и формирует репутацию собственную и репутацию организации. Чрезвычайно важно понимать, какие факторы влияют на поведение сотрудников государственной гражданской службы. Возможно, существуют основательные различия в мотивационной структуре сотрудников с разным уровнем репутации? Ответ на этот вопрос мог бы помочь понять, какие факторы и элементы воздействия были бы наиболее эффективны для формирования высокой репутации сотрудников государственной гражданской службы и для управления репутацией государственной службы в целом. Понимание факторов и элементов воздействия позволит проводить превентивные управленческие действия и создать комплекс мер по обеспечению репутационной безопасности органа власти государственной гражданской службы.

Мы рассмотрели мотивационные факторы, влияющие на репутацию сотрудников на государственной гражданской службе. В исследовании принимало участие 1047 муниципальных служащих мужчин и женщин с разным стажем работы (от 1 года до 23 лет) и возрастом (от 24 до 63 лет).

Нами использовался метод социометрии для сбора совокупных социально-психологических оценочных представлений сотрудников друг о друге и для оценки социального взаимодействия внутри организации. Методика основана на построении социальной сети компании. Сотрудник отвечает на 22 простых вопроса, выбирая и оценивая различные аспекты взаимодействия со своими коллегами (затраты времени, эффективность взаимодействий, доступность коллег и т.д.). Методика позволяет выявить неформальные связи между сотрудниками, установить узкие места и проблемы в обмене информацией и в рабочем процессе, увидеть карту рабочих взаимодействий, установить неформальных лидеров в коллективе, измерить степень доверия сотрудников друг к другу [3].

Перечень шкал (индексов) проводимой социометрии:

- профессиональное признание (показатель рассчитывается на основе ответов на вопрос о распределении бонуса между коллегами);
- востребованность (чем большему количеству коллег сотрудник помогает решать рабочие задачи (чем востребованнее он), чем нужнее эти коллеги для своих собственных коллег, тем выше у сотрудника индекс);
- референтное лидерство (вспомогательный показатель – одна из составляющих неформального лидерства; сотрудники с высокими значениями по этому показателю – могут быть харизматичными неформальными лидерами);
- экспертное лидерство (вспомогательный показатель – одна из составляющих неформального лидер-



- ства; сотрудники с высокими значениями по этому показателю – также неформальные лидеры. Но их влияние имеет другой характер, – коллеги отметили их высокую профессиональную экспертизу);
- наставничество (индекс наставничества — показатель, отражающий вовлеченность сотрудников в помощь коллегам; оценка по индексу наставничества — это доля коллег, обращающихся к сотруднику за помощью от общего числа знакомых с ним коллег);
 - корпоративная интеграция (высокие значения показателя соответствуют более высокой вовлеченности сотрудников в информационное взаимодействие);
 - потенциал (в основе показателя вопрос: «Кто из ваших коллег, на ваш взгляд, способен решать более сложные задачи, чем в настоящий момент?»);
 - доступность для контактов (рассчитывалась на основе оценок коллег – этот показатель равен доле коллег, которые отметили наличие проблем с выходом на контакт с сотрудником);
 - понятность постановки задач (этот показатель равен доле коллег, которые отметили наличие проблем с пониманием поставленных задач).

Все сотрудники (1047 человек) оценивали группу руководителей, состоящих из 227 человек. Из них 85 мужчин и 142 женщины. Все они являются руководителями различных подразделений: 85 руководителей высшего звена, 83 руководителя среднего звена и 59 руководителей младшего звена. Исходя из данных, наибольшее разделение между мужчинами и женщинами получилось у руководителей среднего звена. В то время как среди руководителей высшего звена и руководителей младшего звена получилось примерное равное распределение. Также стоит отметить, что во всех группах испытуемых женского пола больше, чем испытуемых мужского пола.

На основе результатов социометрии были получены совокупные социальные оценочные представления сотрудников друг о друге. Опираясь на полученные результаты, мы выделили группы руководителей с высокой и низкой репутацией.

Для оценки трудовой мотивации мы использовали методику СТМ (Структура трудовой мотивации), предназначенную для диагностики структуры мотивационной сферы руководителей. Тест содержит 12 развернутых формулировок мотивационных конструктов, в которых выражены различные привлекательные стороны трудовой деятельности. Сравнивая их попарно, респондент выбирает между двумя альтернативными вариантами. Всего выполняется 66 парных сравнений. По результатам тестирования, программа строит профиль из 12 основных и 1 дополнительного интегрального показателей. Факторная структура СТМ (Структура трудовой мотивации) включает в себя оценку мотивов, значимых для сотрудников различного возраста; актуальных для работы в различных отраслях экономики, в бизнесе и на государственной службе, а также на всех ступенях должностной иерархии в организации [2].

Перечень факторных шкал:

- внутренняя мотивация – внешняя мотивация (интегральный показатель направленности трудовой мотивации);
- интерес к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы);
- творчество (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство);
- общение (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми);
- включенность в команду (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности);
- помощь людям (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта);
- служение обществу (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм);
- признание (мотивация общественного признания (тщеславие));
- руководство (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса);
- деньги (материальная обеспеченность);
- связи (мотивация не денежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства);
- следование традициям (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам);
- сохранение здоровья (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избе-

гание новизны и тревоги).

Нами были обнаружены значимые различия (асимптотическая значимость на уровне 0,05) между результатами по социометрии и результатами по СТМ (структура трудовой мотивации).

Вот факторы трудовой мотивации, по которым были выявлены значимые различия у сотрудников, определенных по результатам социометрии в группы с высокой и низкой репутацией:

- внутренняя мотивация;
- творчество;
- руководство;
- здоровье;
- деньги;
- служение;
- связи;
- традиции.

У руководителей с высокой репутацией отмечаются более высокие показатели по интегральной шкале «внутренняя мотивация» по сравнению с руководителями с низкой репутацией. К внутренней мотивации разработчики методики условно относят факторы: интерес, творчество, служение, включенность в команду, помощь людям и общение (если за ним стоит потребность в выражении доброжелательности и живого интереса к людям). В целом, люди с ярко выраженной внутренней мотивацией более устойчивы относительно своей деятельности, привязаны к коллективу [1].

Также выявлена более высокая трудовая мотивация «творчество» у руководителей с высокой репутацией. Разработчики методики СТМ дают такую интерпретацию: «Респондент ориентирован на преобразовательную деятельность, которая может заключаться в разработке новых подходов в решении производственных, научных или экономических проблем. Респондент получает удовольствие от работы, связанной с решением сложных, комплексных задач. Повседневные дела, требующие монотонного кропотливого труда, могут его угнетать, вызывать отторжение. Мотивацией сотрудника, ориентированного, в основном, на творческую самореализацию, трудно управлять с помощью внешних стимулов (денег и т.д.)» [1]. Важно понимать, что творческая самореализация нуждается в большой свободе. Свободе выбора путей и способов решения поставленных задач, свободе развития профессионального мастерства и личностного саморазвития. Такой сотрудник стремится работать ради интереса к делу, не зависимо от вознаграждения.

Отмечается более высокая мотивация «руководство» у руководителей с высокой репутацией. Вот что пишут по этому поводу разработчики СТМ: «Респондент стремится к принятию на себя лидерской роли, ответственности за людей, конкретные направления деятельности, проекты, принятие решений. Такие сотрудники ориентированы на карьерный рост, предпочитают занимать доминирующую позицию, контролировать ситуацию «сверху», конкурировать в борьбе за выход на более высокую карьерную позицию» [1]. Такому руководителю важно не просто управлять людьми. Мотивация «руководство» движет к выбору амбициозных целей и желанию отвечать за коллективный труд, за высокие и значимые достижения. При достижении амбициозных целей в профессиональном сообществе и не только формирует позитивное отношение к руководителю и формируется его репутация.

Обнаружены различия в мотивации «служение обществу». Сотрудники с высокой репутацией имеют более высокие показатели по данному фактору. Для руководителя значимо ощущение того, что работа, которой он занимается, имеет серьезную социальную или государственную важность (обеспечение города или региона связью, электроэнергией, водой, защита границ Родины, общественной безопасности, природы, возведение жилья и т.д.), что позволяет ему ощущать себя причастным к некой социальной миссии и, при надобности, с достоинством поведать об этом окружающим (не обязательно претендуя на публичность).

Выявлены различия в структуре мотивации по фактору «деньги». Руководители с высокой репутацией менее ориентированы на материальное вознаграждение. Можно предположить, что руководители с высокой репутацией, скорее всего, тратят свою энергию на удовлетворение других мотивов деятельности – помощь людям, общение, работа на команду и т.д.

Руководители с низкой репутацией более консервативны. У них обнаружена более высокая мотивация

по фактору «традиции». Это может трактоваться, как стремление придерживаться хорошо знакомых видов деятельности, круга общения, способов решения задач и т.д. Ориентация на традиционность может говорить о желании человека находить опору в уже знакомом, привычном окружении, вероятном нежелании что-то изменить, тяге к инновациям, страхе перед необходимостью перемен в жизни.

У руководителей с низкой репутацией выявлена более высокая мотивация по фактору «здоровье». Разработчик теста интерпретирует подобный результат таким образом: «Респондент озабочен сохранением собственных энергетических ресурсов, которые на данный момент по какой-либо причине ограничены или истощены» [1].

Таким образом, руководители с высокой репутацией ориентированы на созидательную деятельность и преобразование существующих подходов в работе и решении сложных задач в работе. Готовы брать ответственность за различные проекты и направления работы, за деятельность других людей. Напротив, руководители с низкой репутацией стремятся к экономии своей энергии и не ориентированы на затрату сил и времени для достижения целей.

Опираясь на результаты исследований можно дополнить и расширить арсенал существующих социально-психологических технологий управления персоналом на государственной гражданской службе.

При комплектовании кадров на стадии отбора необходимо уделять внимание структуре мотивационной сферы кандидатов. Рекомендуем отдавать предпочтение, при прочих равных, кандидатам, имеющим более высокую мотивацию на «творчество», «руководство», «служение обществу». Кандидаты, имеющие низкие результаты по мотивации «здоровье», «деньги», «традиции», тоже более предпочтительны. Кандидаты с перечисленными характеристиками мотивационной сферы, по нашему мнению, сформируют более высокую собственную репутацию и можно прогнозировать с высокой долей вероятности, что не создадут репутационных рисков для организации.

При разработке системы нематериальной мотивации персонала следует уделить внимание значимым факторам мотивации «руководство», «служение обществу» и «творчество». Мотивирующим фактором будет выступать возможность решения трудных, разноплановых задач, создание современных подходов в решении производственных, научных, экономических и других вопросов. Социальная или государственная значимость выполняемой работы, причастность к определенной социальной миссии. В системе менеджмента важно предоставить возможность руководителю самостоятельно формировать цели для своих подчиненных, конечно с учетом согласованности вышестоящих целей и общих целей организации. При руководстве такими сотрудниками важно предоставлять возможность выбора способа и пути решения поставленных целей. Систему контроля, при возможности, организовать таким способом, чтобы фокус контроля был на результате, а не на процессе. Организация промежуточного контроля не должна быть нагружена рутинными отчетами. Лучший вариант – заранее спланированные промежуточные вехи и четкие критерии их достижения.

Часть удовольствия от творчества и создания чего-то нового и неординарного состоит в том, чтобы делиться результатами своего творчества с другими людьми. Хорошим мотиватором будет возможность делиться своим идеями и плодами работы в профессиональном сообществе. Здесь широкий диапазон возможностей от производственного совещания до семинаров и конференций. В процессе обмена мнениями с коллегами и обсуждения результатов работы, формируется отношение к автору «творчества» и результатам его работы. Высокая позитивная оценка коллег, руководства и общественных критиков формирует профессиональную репутацию.

Перспектива карьерного роста является мотивирующим элементом для сотрудников с мотивацией «руководство». Необходимо внедрять в практику работы планирование карьеры и формирование карьерных траекторий, особенно для молодых и перспективных сотрудников. Значимым и высоко мотивирующим элементом будет создание всем понятной и прозрачной системы преемственности. Формирование индивидуальных планов карьерного роста тесно связано с организацией обучения и профессионального развития. Организация систематического обучения (тренинги, занятия в учебном центре) – возможность, позволяющая получать новые знания, умения и навыки, повышающая профессиональную квалификацию сотрудников, будет значимым элементом нематериальной мотивации.

Демотивирующими факторами будут отсутствие условий воплощать и реализовывать что-то современ-

ное, работа по устаревшему алгоритму. Отсутствие у сотрудника информации о том, для чего он выполняет то или иное задание (для каких целей более высокого порядка важен именно его личный вклад в общее дело). Отсутствие социальной значимости работы и полезности для государства и общества в целом. В связи с этим очень важно транслировать на все уровни органа государственной власти и доводить до каждого сотрудника информацию о миссии и ценностях организации. Каждому руководителю прояснять своим подчиненным цели и задачи вверенного ему подразделения, информировать о том, как действия каждого сотрудника влияют на общее дело.

Лидерская роль еще один мотивирующий фактор, ответственность за людей, определенные направления работы, проекты, возможность принятия решений. Важным элементом удержания сотрудников с высокой репутацией является делегирование и участия в выполнении важных и сложных задач. Нужно внедрять культуру делегирования на всех уровнях управленческой иерархии. Это позволяет разгрузиться от рутинных задач самому руководителю, а с другой стороны формирует ответственность и чувство сопричастности у подчиненных. Дает возможность получить ответственность за конкретное дело, что, безусловно, будет являться мотивирующим фактором для сотрудников с высокой репутацией. Проектное управление и вовлечение сотрудников с высокой репутацией в проекты – еще один важный элемент удержания качественных специалистов. Не всегда есть возможность назначить на руководящие должности сотрудников с высоким управленческим потенциалом, поэтому участие в проектах и руководство проектами является значимым мотивирующим инструментом.

Комплекс перечисленных мероприятий в организации процессов по управлению кадрами позволит мотивировать и удержать в компании сотрудников, способных формировать высокую репутацию и тем самым обеспечить репутационную безопасность организации.

Все вышесказанное позволяет сделать заключение о том, что существуют различия в мотивационной структуре у сотрудников с разным уровнем репутации. Таким образом, можно смоделировать элементы воздействия в работе по управлению кадрами для формирования и управления высокой репутацией сотрудников государственной гражданской службы.

Важно, чтобы дальнейшие исследования могли изучить различия личностных особенностей и интеллектуальной сферы у сотрудников с высокой и низкой репутацией. Тем самым результаты исследований смогут расширить управленческий арсенал социальных технологий для обеспечения репутационной безопасности и управления репутацией.

Список использованной литературы:

1. Методическое пособие по работе с тестом «Бизнес-профиль» (6 версия). Москва: Лаборатория «Гуманитарные Технологии», 2013 г. 17 с.
2. Психометрическое тестирование персонала. Структура трудовой мотивации (СТМ). URL: <https://psytest.ht-lab.ru/katalog-testov/motiv/stm/>
3. Система оценки взаимодействия сотрудников – Бизнес социометрия. URL: <http://bssl.ru/ru/>
4. Трубецкой А.Ю. Категория репутации в социально-политической коммуникации: дис. ... доктора психологических наук / Трубецкой А.Ю.: МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2006. – 369 с.

Structure of labor motivation as a factor of employee's reputation in the state civil service

Protsenko S.A.

Candidate of psychological Sciences (PhD), Deputy Director of Federal state budgetary institution «GOIN»

E-mail: proccent@mail.ru

Abstract

The article considers reputation as a set of socio-psychological evaluation ideas about the subject or object of activity, formed on the basis of objective parameters. In the context of social psychology, it is important to separate the reputation of the organization and the reputation of the employee. The reputation of an organization consists of the aggregate socio-psychological assessment of the organization's activities and includes the reputation of employees who work in this organization. An employee's reputation consists of a set of socio-psychological assessment ideas about them based on the results of their activities and interactions with other people both inside and outside the organization. It is extremely important to understand what factors affect the behavior and reputation of employees. We examined the motivational factors that affect the reputation of employees in the civil service. The study involved 1047 municipal employees, men and women with different work experience and age. We used the method of sociometry to collect aggregate socio-psychological evaluation ideas of employees about each other and to assess social interaction within the organization. The article provides a list of scales (indices) of sociometry. To assess labor motivation, we used the STM method (structure of labor motivation), designed to diagnose the structure of the motivational sphere. The article provides a list of factor scales. The objects of evaluation in sociometry were 227 managers of different ranks. Based on the results of sociometry, groups of managers with high and low reputations were identified. Motivational factors that distinguish managers with a high reputation from managers with a low reputation were found. Recommendations on the use and implementation of socio-psychological technologies in reputation management and reputation security are given. The results allow us to conclude that there are differences in the motivational structure of employees with different levels of reputation. Thus, it is possible to model the elements of impact in the work on personnel management for the formation and management of a high reputation of employees of the state civil service.

Key words

• reputation • organization's reputation • employee's reputation • reputation security • reputation management
• motivation • motivational factors • motivational structure • state civil service •

References

1. Methodical manual for work with the dough «Business profile» (6th version). – Moscow: Laboratory «Human Technologies», 2013. – 17 p.
2. Psychometric testing of personnel. Structure of labor motivation (STM). URL: <https://psytest.ht-lab.ru/katalog-testov/motiv/stm/>
3. The evaluation system employee engagement – Business sociometry. URL: <http://bssl.ru/ru/>
4. Trubetskoy A. Yu. category of reputation in socio-political communication: dissertation of doctor of psychological Sciences / Trubetskoy A. Yu. [Place of defense: Lomonosov Moscow state University]. – Moscow, 2006. – 369 p.