

УДК 66.3

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В.В. Фещенко

Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского

В статье рассматривается создание корпоративной социальной сети на основе геймификации как коммуникативного фактора для повышения эффективности деятельности органов муниципального управления.

*Ключевые слова:* персонал, муниципальное управление, управление персоналом, геймификация, корпоративная социальная сеть.

Успех или неудачу любой организации в эпоху информационного общества определяют концепции, которые находятся в головах людей, и степень качества доступной и оперируемой ими информации. Органы муниципального управления - специфическая организация, целенаправленно и непоследовательно формирующая и реализующая планы городского развития. Это основная управленческая задача муниципального управления, и персональный состав органов муниципального управления должен иметь соответствующие задаче компетенции. Как показывает анализ практики, персонал органов муниципального управления очень неоднороден, и в основном на сегодняшний день это специалисты, профессионально подготовленные и получившие опыт управленческой работы в других сферах управления: пришедшие из производства, из государственных органов управления, имеющие опыт работы в бизнес-структурах. Они воспроизводят опыт, нормы и навыки управления, существующие в этих сферах, приспособляя или не приспособляя их к задачам муниципального управления. В органах муниципального управления есть значительное число сотрудников, не имеющих отчетливого профессионального интереса, попавшие в органы муниципального управления по мотивам иметь престижную работу, а также не нашедшие себя в других сферах деятельности. Органы муниципального управления представляют замкнутые системы с сильными социальными, а не профессиональными связями и отношениями. Их работники ориентированы, в первую очередь, на нормы и ценности корпоративной культуры, а не на эффективное управление [1].

Основная цель всех органов местного самоуправления – повышение благосостояния жителей муниципального образования, а муниципального управления – решение вопросов обеспечения жизнедеятельности населения и удовлетворения конкретных потребностей. Ничего из этого нельзя будет добиться, если кадровый состав муниципальных служащих будет состоять из рабочих, которые не понимают своих обязанностей.

Под подбором кадров понимается определение психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью определения их соответствия на подходящую работу.

При подборе кадров на муниципальную службу следует рассматривать потенциальные возможности будущих работников, которые должны включать в себя определенный объем общих и специальных знаний, профессиональные навыки и умения, обеспечивающие способность к исполнению службы, уровень их сознания и ответственности.

Изучив и проработав данный вопрос, можно сделать следующие выводы, по совершенствованию приема на работу муниципальных служащих:

- установить четкие требования и критерии для отбора персонала;
- разработать положения и инструкции, регламентирующие работу в области подбора и отбора кадров;

- проанализировать существующую систему мотивации кадров;
- координировать отношение внутреннего и внешнего привлечения персонала;
- выбор методов, на основании которых будет проводиться отбор кадров.

Эффективная работа кадровых служб также является главным условием улучшения системы кадрового обеспечения. Отдел по подбору кадров должен в полной мере дать соответствующую оценку профессиональным и психологическим качествам подбираемого персонала.

В настоящее время существует множество предложений от учебных заведений по обучению муниципальных служащих. Должно больше уделяться внимания подбору персонала на муниципальную службу, а критерии и методы подбора и отбора персонала должны быть более жесткими, для создания единой системы управления. При выборе квалифицированных специалистов, владеющих достаточным объемом знаний и навыков в данной специальности, можно достигнуть качественной и сложной системы работы муниципальных органов.

Человеческий ресурс так организованной системы управления невысок и очень легко исчерпывается: даже незначительное усложнение задач, требующих решения, наталкивается на резкую нехватку кадров, способных справиться с задачами.

В лучшем случае, на постановку и решение управленческих задач ориентирована группа высших руководителей, составляющая «команду» первого лица и стремящаяся к каким-то улучшениям в городе. Но и в этих критических условиях работа с персоналом ведется не на профессиональной, а на социальной или социально-корпоративной основе [4]. Наращивание качества персонала в органах муниципального управления не может быть следствием выполнения формальных процедур или осуществляться за счет внешних по отношению к организации процессов, как то: повышения качества образования в стране, качества разрабатываемых вузами программ повышения квалификации и переквалификации. Руководители органов муниципального управления часто не рассматривают положение вещей с персоналом как ситуацию, с которой необходимо работать системно, продолжая двигаться в логике индивидуального поиска «ключевых фигур».

Для изменения ситуации с человеческими ресурсами муниципальной службы необходимо осмысление организационных принципов, на которых строится деятельность органов муниципального управления, применение организационных технологий, которые позволяют работать с органами муниципального управления как с организациями. Несомненно, специфика органов местного самоуправления в том, что это высокоинтеллектуальная организация. Поэтому целесообразно, на наш взгляд, органам местного самоуправления брать на вооружение современные технологии работы с кадрами, активно начинающие использоваться сегодня в наиболее продвинутых бизнес-организациях, основанных на знаниях. Такие организации делают сегодня ставку на специфическое конструирование коммуникативного пространства, обеспечивающего единство организации в достижении общей цели. Основу такого пространства может составлять внутренняя корпоративная социальная сеть.

Корпоративные социальные сети – это не собственно социальные сети, а сервисы, которые заимствованы из социальных сетей и которые могут быть использованы для корпоративных целей. Эти сервисы позволяют участникам корпоративной сети создавать свои профили, связываться с другими участниками сети в виртуальном пространстве, присоединять третьих лиц к своей сети, выходя на них через своих адресатов, посылать сообщения, фотографии, любой другой контент. Сервисы позволяют проводить опросы, использовать «лайки», внедрять элементы геймификации [2].

Сегодня опыт использования социальных сетей для общения и получения информации присутствует у большинства сотрудников любой организации, и он может быть использован в организационных целях для профессионального развития персонала, для внутриорганизационного общения и взаимодействия, формирования баз знаний. Внутренняя корпоративная социальная сеть – альтернатива классическому корпоративному сайту с его

централизованной структурой, формальными коммуникациями, направленными «сверху вниз». Корпоративная социальная сеть ориентируется на установление содержательных связей между сотрудниками организации: люди, занимающиеся той или иной проблемой, имеют возможность в свободной форме запросить профессиональную информацию, мнение коллег по проблеме и получить искомое.

Формируется живая база знаний, происходит поиск экспертов и быстрых ответов на вопросы, идет групповая профессиональная работа. Налаживается прямой диалог между сотрудниками, достигается быстрота отклика, происходит сбор предложений, появляется возможность тестирования новой идеи в некой фокус-группе. Сокращается время на поиск контактов/документов. Облегчается общение сотрудников друг с другом и руководителями. Все внутренние взаимодействия предназначены исключительно для решения рабочих вопросов. Публиковать материалы могут все сотрудники, участие модератора в отборе сообщений сведено к нулю, поэтому формируется большой объем контента, составляющий реальную базу знаний организации [5].

Одним из безусловных плюсов сети является возможность оперативного информирования всех сотрудников о том или ином мероприятии, изменениях в законодательстве, принятых решениях по ключевым вопросам. Сеть дает возможность организовывать видеоконференцию, совещание.

Пользовательский профиль содержит информацию о том, над какой проблемой работает специалист сегодня, какие мероприятия собирается посетить, отмечаются достижения. Цель создания внутренней социальной сети – формирование активной, мотивированной команды сотрудников, которая разделяет единые ценности и руководствуется принципом взаимопомощи при решении управленческих задач. Внутренняя социальная сеть позволяет сократить время на решение рабочих задач, создать единый сплоченный коллектив, внедрить систему мотивации (бонусы и поощрения), быстрее адаптировать новых сотрудников, оперативно выявлять конфликты внутри организации. Опытные сотрудники мотивированы к участию посредством экспертных рейтингов: чем больше коллег обращается к эксперту с вопросами, оставляет комментарии и «лайки», тем выше его статус в компании и профессиональное признание. За добавление сообщений по полезным темам сотрудники зарабатывают очки и поднимают свой рейтинг.

При этом элементами геймификации могут быть очки, бейджи, уровни, квесты, многим увлекающимся видеоиграми они известны как PBLs (points, badges, leaderboards). В корпоративной среде геймификация существует уже достаточно долго. Соревнование заводских участков за самую высокую производительность труда, переходящее знамя, знаки отличия, почетные грамоты – все эти инструменты, активно использовавшиеся в СССР, тоже своего рода геймификация.

Игра, при условии, что она умело и хорошо сконструирована — это достаточно сложный и многогранный инструмент, способный оказать существенное влияние на человеческую мотивацию. Необходимость в применении геймификации в управлении возникла в силу того, что мотивационные установки и способы устарели и зачастую не срабатывают. Даже применение метода «кнута и пряника» далеко не всегда приносит желаемый эффект. Также до определенного предела действуют денежное вознаграждение, статус и страх наказания.

За счет этих элементов геймификации организация может направлять общение в полезное русло: сбор идей, голосование за идеи. Корпоративная социальная сеть — это эффективный способ обмена знаниями. В идеале ее полноценное использование дает реальную экономию на обучении. Она обеспечивает персоналу возможность самообучения, но для того чтобы превратить корпоративную сеть в эффективный инструмент, одного внедрения недостаточно. Руководству нужно активно поддерживать ее развитие, не только декларируя сеть, но и участвуя в ней. Сеть уменьшает статусный разрыв между руководителями и подчиненными.

Геймификация в муниципальном управлении — новейшее слово последних десяти

лет.

Организовать и внедрить геймификацию просто и в то же время очень сложно. При точной постановке задачи команда программистов и дизайнеров способна создать превосходный продукт практически к любому HR-проекту в краткие сроки. Все же, одно лишь внедрение в программу игровых элементов еще не гарантирует того, что она будет эффективной. К сожалению, игра вполне может стать очередной скучной «обязаловкой». А что если все накопленные баллы игрока - лишь цифры в рейтинге, на которые никто, кроме самого работника, не обращает внимания? Дело не в призах и благодарственных грамотах, которые обычно предлагают за полученные в виртуальном пространстве баллы.

Отдельные бизнес-процессы уместно геймифицировать, другие - невыполнимо, так как это препятствует работе. В этой связи менеджеру по персоналу, желающему использовать данный инструмент в работе, необходимо заблаговременно скрупулезно проанализировать возможности его использования.

В действительности, до обсуждения технического задания на разработку игры необходимо написать стратегию внедрения проекта геймификации: подвергнуть анализу процессы управления, определить уместность привнесения в них игрового и соревновательного элемента; обозначить диапазон задач для каждого игрока или команды в целом; установить потенциальную степень влияния игроков на управленческий процесс, поддерживает ли игра, существующий процесс или учит модифицировать поведение; перечислить все измеримые параметры, по которым вы будете собирать информацию о поведении игроков.

Брайн Бэррингер считает, что у геймификации в корпоративном сегменте есть значительное будущее, поскольку ее методы позволяют свободно привлекать сотрудников к определенным моделям поведения.

Игры проекта мотивируют и побуждают соревноваться и, что существенно, могут быть без труда подключены к текущим корпоративным порталам. В качестве поощрения игроки зарабатывают виртуальные «пряники», которые при желании фирмы могут трансформироваться в настоящие призы [6].

Возможности геймификации дают изменение поведения сотрудников, получение новых навыков и создание инноваций в муниципальном управлении. Это происходит, в первую очередь, в связи с привнесением в игру соревновательной составляющей. Тем не менее соревнование должно быть уместно на данном этапе работы. Подавляющему большинству сотрудников покажется сомнительной перспектива поработать лучше/выше/дольше всех, заработав за это баллы в некой турнирной таблице.

Следовательно, осмысление геймификации не должно сводиться только лишь к соревновательно-призовой модели. Геймификация — это вовлечение в игру, живое общение с игроком, приятная атмосфера взаимодействия. Так, существует, ежегодный мониторинг службой персонала зарплат на рынке — работа рутинная, но в ней по причине конфиденциальности отсутствует возможность игрового сопровождения.

А как быть если тем же сотрудникам нужно упаковать документы для переезда в новый офис? В данную работу будет полезно включить и легкий соревновательный, и развлекательный элементы, получится как минимум замотивировать работников и улучшить микроклимат в коллективе.

Сегодня набирают популярность такие примеры геймификации, как проведение опросов на странице компании, верные ответы в которых поощряются баллами и рейтингами.

Дополнительно присваивается определенный уровень мастерства игрокам, которые верно ответили на вопросы приложения. Отдельные коммерческие организации предоставляют возможность игрокам, прошедшим опросы, обменять призовые баллы на продукцию фирмы, что, безусловно, повышает лояльность сотрудников. Игры дают широкий спектр возможностей для оптимизации времени и бюджета в массовом подборе, обучении и развитии персонала.

Основным минусом внутренней социальной сети является ее «цензурная» составляющая.

Все сотрудники априори знают, что их статусы, тексты и фотографии могут быть просмотрены руководством. Поэтому если общение и генерируется умелыми внутренними модераторами компании, искренности и выражения реальных настроений в нем, как правило, не много [7].

Создание внутренней социальной сети означает появление в организации открытого пространства для обсуждения новостей и различных вопросов, это повышает открытость организации, что в случае с органами муниципального управления представляется непривычным и наталкивается на сопротивление.

Одна из сложностей, с которой сталкивается использование в муниципальном управлении инструментов и технологий, разработанных в других сферах управления, связана с тем, что муниципальное управление содержит в себе ряд специфических характеристик принципиально отличающих его от производственного управления и бизнеса, где, в первую очередь, и нарабатываются эти инструменты и технологии. Для того, чтобы использоваться в муниципальном управлении, они должны пройти серьезную адаптацию, часто, по сути дела, означающую разработку их заново. Вероятно, такой же путь предстоит пройти и такому инструменту, как внутренняя корпоративная социальная сеть, прежде чем быть внедренным в практику муниципального управления.

Природа муниципального управления двойственна: с одной стороны, органам муниципального управления свойственна самостоятельность позиций в принятии решений, способность организовать деятельность, ответственность за результаты деятельности. С другой стороны, о муниципальном управлении говорят как муниципальной службе, отсылая к идее служения, ограничивая претензии на самостоятельность, акцентируя смысл деятельности по команде сверху.

Очень часто самостоятельными фигурами в муниципальном управлении являются только его высшие руководители, и то, порой, условно, если посмотреть шире и проанализировать весь расклад сил и влияний в муниципальном образовании. Также в своих корнях понятие «служба» содержит в себе смысл служения не столько вышестоящему руководству, сколько имеющему общественное значение и ценность. В этом ключе важно взаимодействие органов муниципального управления с населением и ключевыми субъектами муниципального сообщества.

Внутреннюю корпоративную социальную сеть органам муниципального управления целесообразно интегрировать с сетью сообщества «население, ключевые субъекты городского сообщества». Возможна третья составляющая сети - система, интегрирующая все это с внешними социальными сетями веб-пространства Рунета. Эта система разработана для решения задач бизнес-организаций, она умеет подслушивать то, что говорят об организации в Twitter, Facebook, Google alerts, любых блогах, форумах, фото и видеосайтах. Разработка такой системы для органов муниципального управления, позволяющей делать контент-анализ сетевых источников, является актуальной задачей.

### **Список литературы**

1. Аблаев, И.М. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства в инновационной сфере [Текст] / И.М. Аблаев // *Экономические науки*. - 2012. - № 96. - С. 197-201.
2. Носков, И.А. Инновационные стратегии вуза [Текст] / И.А. Носков, Н.В. Соловова // *Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология*. - 2012. - № 5 (96). - С. 51 - 56.
3. Пизенгольц, В.М. К проблеме теоретического аспекта категории «инновация» в экономических исследованиях [Текст] / В.М. Пизенгольц // *Международный научный журнал*. - 2015. - № 1. - С. 37 - 43.

4. Попов, В.В. Методологические особенности периода транзита в догоняющем государстве [Текст] / В.В. Попов, В.А. Тимофеев // *Фундаментальные исследования*. - 2015. - № 2-25. - С. 5743 - 5747.

5. Фещенко, В.В. Барьеры развития инновационной деятельности в современных экономических условиях [Текст] / В.В. Фещенко // *Вестник Брянского государственного университета*. - 2012. - № 3. - С. 236.

6. Фещенко, В.В. Многофункциональные центры как эффективный механизм развития деловых коммуникаций в государственной и муниципальной службе [Текст] / В.В. Фещенко // *Сборник научных трудов Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения»*. – Уфа: Аэтерна, - 2017. - С. 64 – 66.

7. Фещенко, В.В. Совершенствование управления инновационным потенциалом персонала [Текст] / В.В. Фещенко // *Социально-экономическое развитие союзного государства в условиях глобализационных процессов : Материалы международной научно-практической конференции / Под ред. С.Л. Ложкиной, Г.А. Куликовой*. – Брянск: Ладомир. 2016. – С. 265 - 269.

### **Сведения об авторе**

Фещенко Валентина Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики и управления финансово-экономического факультета Брянского государственного университета им. акад. И.Г. Петровского, fetschenko-val@mail.ru.

### **UDK 66.3**

## **IMPROVING COMMUNICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MUNICIPAL ADMINISTRATION**

V. V.Fetschenko

Federal state budgetary educational institution of higher education «Bryansk state University named after Acad. I. G. Petrovsky»

The article discusses the creation of a corporate social network based on gamification as a communicative factor for the increase of efficiency of activity of bodies of municipal management.

*Key words:* personnel, municipal management, personnel management, gamification, enterprise social network.

### **References**

1. Ablayev, I.M. Zarubezhnyiy opyt gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v innovatsionnoy sfere [Tekst] / I.M. Ablayev // *Ekonomicheskie nauki*. - 2012. - № 96. - S. 197-201.

2. Noskov, I.A. Innovatsionnyie strategii vuza [Tekst] / I.A. Noskov, N.V. Solovova // *Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya*. - 2012. - № 5 (96). - S. 51 - 56.

3. Pizengolts, V.M. K probleme teoreticheskogo aspekta kategorii «innovatsiya» v ekonomicheskikh issledovaniyah [Tekst] / V.M. Pizengolts // *Mezhdunarodnyiy nauchnyiy zhurnal*. - 2015. - 3 1. - S. 37 - 43.

4. Popov, V.V. Metodologicheskie osobennosti perioda tranzita v dogonyayuschem gosudarstve [Tekst] / V.V. Popov, V.A. Timofeev // *Fundamentalnyie issledovaniya*. - 2015. - № 2-25. - S. 5743 - 5747.

5. Feschenko, V.V. Bareryi razvitiya innovatsionnoy deyatel'nosti v sovremennyih ekonomicheskikh usloviyah [Tekst] / V.V. Feschenko // *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo*

universiteta. - 2012. - № 3. - S. 236.

6. Feschenko, V.V. Mnogofunktsionalnye tsentryi kak effektivnyiy mehanizm razvitiya delovyykh kommunikatsiy v gosudarstvennoy i munitsipalnoy sluzhbe [Tekst] / V.V. Feschenko // Sbornik nauchnykh trudov Vserossiyskoy molodezhnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Modelirovanie v menedzhmente i marketinge: problemy i puti resheniya». –Ufa: Aeterna, - 2017. - S. 64 – 66.

7. Feschenko, V.V. Sovershenstvovanie upravleniya innovatsionnyim potentsialom personala [Tekst] / V.V. Feschenko // Sotsialno-ekonomicheskoe razvitie soyuznogo gosudarstva v usloviyah globalizatsionnykh protsessov : Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii / Pod red. S.L. Lozhkinoy, G.A. Kulikovoy. – Bryansk: Lodomir. 2016. – S. 265 - 269.

#### **Authors' information**

Fetschenko Valentina Vladimirovna – the candidate of pedagogical Sciences, associate professor of the Department of Economics and management Federal state budgetary educational institution of higher education «Bryansk state University named after Acad. I.G. Petrovsky», fetschenko-val@mail.ru.