**Введение**

Одним из основных измеримых показателей эффективности деятельности как государственного органа в целом, так и отдельных гражданских служащих является соблюдение контрольных сроков и отсутствие «просрочек» при выполнении поручений. В данной работе мы уделили внимание рассмотрению внешнего (нормативно-заданного) контура временной организации деятельности гражданских служащих.

**Ритмы профессиональной деятельности государственных служащих**

В рамках проведения исследования роли временного фактора в организации профессиональной деятельности гражданских служащих применялись следующие методы: изучение нормативной документации (нормативных правовых актов, регулирующих деятельность служащих), наблюдение, структурированное интервью. В исследовании приняло участие 28 гражданских служащих федерального министерства.

Временная организация профессиональной деятельности гражданских служащих определяется разнообразными ритмами деятельности органов государственной власти. Среди них можно выделить общие ритмы (циклы функционирования) всех государственных органов. Помимо этого деятельность гражданских служащих жестко регламентируется системой сроков, отведенных на выполнение тех или иных поручений, закрепленных законодательно. Поручения имеют несколько уровней значимости, сложности и, как следствие, эмоциональной напряженности для гражданского служащего. Например, поручения Президента и Правительства являются приоритетными: срочными, важными (помечаются «красной бумажкой»), контрольными (устанавливается внутренний (более ранний) срок подачи готового документа на визу) и сложными (необходимо привлекать к работе несколько ведомств, соблюдать особый порядок работы с ними). Результат работы над поручением, как и само поручение, всегда зафиксирован официальным документом (с присвоением исходящего номера и указанием даты исполнения). Гражданский служащий как единица функционирования системы помещается в нее на определенных временных условиях: с ним заключается служебный контракт на неопределенный срок или срочный служебный контракт на срок от года до пяти лет (для категории должностей «руководители» и «помощники»). В служебном контракте прописаны режим служебного времени и времени отдыха, при этом, для высших и главных должностей устанавливается ненормированный служебный день, для остальных категорий – нормальная продолжительность служебного времени (не более 40 ч. в неделю, 5-тидневная рабочая неделя).

Жесткие временные рамки – система сроков и ритмов, закрепленных законодательно, - задают смысл деятельности гражданских служащих. Соблюдение сроков является показателем эффективности деятельности гражданского служащего. Как правило, степень важности и значимости поручения, санкции за их нарушение, и, как следствие, эмоциональная напряженность субъекта, обратно пропорциональна длительности указанного срока: чем отведенный на исполнение поручения срок меньше, тем оно важнее. Существующая система санкций и наказаний за несоблюдение сроков часто приводит к тому, что целью деятельности гражданских служащих становится не качественно выполнить поручение, а уложиться в установленные сроки. Понимая значимость поручений, гражданский служащий может выполнить поручение или «отписаться» в срок. Страх не успеть вовремя (в срок) является одним из основных мотивов профессиональной деятельности чиновника.

Ритмы сроки по смысловому значению противоположны друг другу: ритмичность вызывает у чиновников ощущение стабильности, а поручения (как новая задача, которая должна быть выполнена к определенному сроку), наоборот, вызывают эмоциональное напряжение и чувство неопределенности. При осуществлении деятельности гражданскому служащему приходится учитывать особенности и ритм деятельности других подразделений и ведомств, которые могут сильно отличаться в связи с возложенными на них полномочиями, типами решаемых задач, особенностями личности руководителя, принципами руководства и мотивации сотрудников, в том числе частотой и размерами денежных премий, видами неденежной мотивации гражданских служащих.

**Феномен сегрегации государственного учреждения**

Рассмотренное А.А. Темкиной понятие гендерного контракта разрабатывалось для описания доминантных типов отношений между полами и их динамики. Контракт описывается как правила взаимодействия, права и обязанности, определяющие разделение труда по признаку пола в сферах производства и воспроизводства и взаимно ответственные отношения между женщинами и мужчинами. По мнению Клециной И.С., гендерный контракт – это негласный нормативный договор, навязанный государством всем мужчинам и женщинам как членам общества, в соответствии с которым они были обязаны выполнять социальные роли, необходимые государству в конкретный исторический период. Согласно Темкиной, существующий в советский период контракт работающей матери в современной России трансформировался. Сегодня представлены четыре контракта – работающей матери, карьерно-ориентированной (профессиональной) женщины, (матери домохозяйки) и спонсируемой женщины (женщины на содержании).

В своем исследовании мы попытались определить, является ли какой-либо из описанных гендерных контрактов более предпочтительным для сотрудниц Государственного учреждения – Тверского регионального отделения Фонда социального страхования Российской Федерации.

Мы выдвинули гипотезу о том, что в организации, которая в результате гендерной сегрегации относится к сфере женской занятости, предпочтительным будет контракт «работающей матери».

Исследование проводилось с применением методики Э. Шейна «Якоря карьеры», а также методик на определение удовлетворенности трудом. В нем участвовало двадцать сотрудниц фонда в возрасте от 24 до 49 лет. Изначально мы предположили, что для женщин, предпочитающих контракт «работающей матери», свойственным будет выбор таких карьерных ориентаций, как «стабильность места работы» и «интеграция стилей жизни».

Полученные результаты подтвердили гипотезу. Действительно, ориентации «стабильность места работы» и «интеграция стилей жизни» оказались наиболее выраженными. То есть, очень важными факторами выбора организации являются постоянный доход, оплачиваемый отпуск, премии, социальный пакет, а также уверенность в продолжительности срока пребывания на данном месте работы. Кроме того, большую роль играет возможность уделять обеим сторонам своей жизни – профессиональной и семейной – одинаковое внимание.

«Якоря» «менеджмент», «предпринимательство», «профессиональная компетентность», «вызов» в среднем получили низкий балл. Это свидетельствует о предпочтении углубления в сторону административной деятельности, а не повышения профессиональной компетентности; отсутствии склонности принимать ответственность за конечный результат и прикладывать лишние усилия. Подкрепляют гипотезу и данные об удовлетворенности трудом в организации, несмотря на невозможность реализации своего стремления к автономии (независимости от норм и ограничений). Таким образом, мы можем утверждать, что для сотрудниц государственных учреждений из выделяемых в современной России гендерных контрактов наиболее предпочтительным является контракт «работающей матери».

**О факторах сопротивления изменениям по службе**

Возможна ли успешная, эффективная деятельность организации, которая главной задачей считает поддержание собственной стабильности, неизменности своих многочисленных характеристик и тратит на это почти всё время и ресурсы? Подавляющее большинство современных авторов (и практикующих менеджеров, и теоретиков от разных наук) отвечают вполне однозначно: нет. В наши дни, чтобы просто выжить, а тем более эффективно функционировать, организация должна изменяться, поэтому изменения в ней происходят постоянно.

Многие попытки добиться значительных организационных изменений заканчиваются неудачей, а по результатам некоторых исследований таких случаев большинство. Одной из главных видимых причин неудач часто называется организационное сопротивление. Сопротивление изменениям – явление не случайное, имеющее свою логику и, по мнению некоторых исследователей, даже неизбежное. Несмотря на излишнюю категоричность этого утверждения, практический опыт показывает, что бесконфликтное внедрение изменений в организации является скорее исключением, чем правилом. Некоторое сопротивление персонала встречается почти всегда при более или менее значимых изменениях. Говоря о практической неизбежности в организации сопротивления изменениям, очень важным представляется вопрос о фактических причинах его возникновения, поэтому, описывая такое явление как сопротивление, исследователи часто концентрируются на поиске и описании его причин. Учитывая многообразие возможных причин, ведущих к сопротивлению изменениям, и необходимость их дифференциации, были попытки экспериментальной оценки значимости этих причин.

Например, на российских предприятиях по данным двух исследований имеют место:

индивидуальные (непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин; недоверие к инициатору перемен) и организационные причины («навязывание» изменений, опасения увеличения объема работ) по Дж. Коттеру;

технические (отсутствие обратной связи с руководством), политические («революционность» изменений) и культурологические причины (игнорирование традиций) по С. Фролову с различной оценкой их значимости.

Сопротивление в реальной практике может иметь множество форм, которые существенно отличаются друг от друга. Но возникновение организационного сопротивления естественно требует принятия определённых мер по его преодолению. Этот вопрос в определённые моменты существования организации становится ключевым практически для всех руководителей. Его решение значительно усложняется из-за того, что в последние годы повышается вероятность возникновения стрессов на работе (и для руководителей, и для сотрудников), потому что рабочее пространство подвергается воздействию широкого спектра социоэкономических и технологических изменений. Уровень стресса сотрудников современных организаций чрезвычайно высок, а ситуация организационных изменений является одной из наиболее стрессогенных.

В проведённом нами ранее исследовании была проверена гипотеза о том, что, исходя из индивидуальных моделей преодоления стресса или копинг-стратегий сотрудников, руководитель может более эффективно предсказывать и преодолевать ситуации сопротивления изменениям. Результаты исследования, однако, показали, что стратегия преодоления стресса сотрудника лишь в незначительной степени предопределяет его поведение в случае возникновения организационного сопротивления изменениям. Нами был сделан вывод о необходимости включения в исследование дополнительных факторов, таких как: базовое отношение сотрудников к организационным изменениям, влияние эффекта социальной желательности или конформизма (связаны с уровнем групповой сплочённости и позицией коллег), личная рациональная заинтересованность в изменениях. В настоящее время проводится исследование влияния данных факторов на процесс сопротивления изменениям. Предполагается, что на уровне практического использования полученные результаты позволят более осмысленно прогнозировать поведение сопротивления сотрудников и создавать более эффективные системы мер по преодолению этого сопротивления.

**Заключение**

Сбои в работе «системы государственной службы» случаются, когда нарушается соблюдение установленных сроков, происходят ошибки в расписывании документов, созываются экстренные совещания, случаются незапланированные командировки, происходит изменение политической ситуации и др. Такие ситуации приводят к скоплению у гражданского служащего большого числа неисполненных поручений («просрочек»), так как «система» продолжает работать, несмотря на сбой (к нему продолжают поступать новые поручения). Отсутствие установленных норм - максимального и минимального количества поручений, приходящихся на одного служащего - приводит в некоторых случаях к профессиональным деформациям.

**Список литературы**

1. Ерохин Д.В., Скляр Е.Н. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы правления промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2008, №4.
2. Коттер Джон П. Впереди перемен / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
3. Леонова А.Б., Мотовилина И.А. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений// Психологический журнал, 2006, том 27, №2.
4. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений // IT Manager, 2008, №3.
5. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003.
6. Сизова И.Г., Филиппченкова С.И. Методика диагностики когнитивно – поведенческих стратегий преодоления // Современная психология: состояние и перспективы исследований: Материалы юбилейной научн. конф. Ин-та психологии РАН. М.: Изд-во Ин-та психологии РАН, 2002.
7. Том Н. Управление изменениями. // Организация: теория, структура, проектирование, изменения. Тематический сборник статей. Выпуск 2. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2007.
8. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2008.
9. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям. // Организация: теория, структура, проектирование, изменения. Тематический сборник статей. Выпуск 2. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2008.