Вырупаева Т.В., Иванов А.Б.

Проектный подход к управлению кадровым резервом на государственной службе

*Сибирский федеральный университет
(Россия, Красноярск)*

doi: 10.18411/lj-31-08-2017-17

idsp: 000001:lj-31-08-2017-17

Аннотация

В статье раскрывается сущность и актуальность проектного подхода к управлению кадровым резервом на государственной службе. Авторами предлагается рассматривать HR-проект как совокупность взаимосвязанных мероприятий, эффективное выполнение которых означает достижение соответствующего уровня зрелости человеческих ресурсов. По результатам исследования, проведенного в Министерстве лесного хозяйства Красноярского края, выявлены проблемы и сформулированы приоритетные направления HR-проектов для эффективного управления кадровым резервом.

Ключевые слова: кадровый резерв, государственная служба, проектный подход, HR-проект.

В условиях становления новых экономических, политических, социальных отношений эффективное кадровое обеспечение государственной службы становится одной из приоритетных задач, определяющих результат проводимых реформ. Это особенно важно в условиях современных преобразований, требующих от государственных служащих высокого уровня профессионализма и применения современных, более гибких методов управления.

В свою очередь, формирование высокопрофессионального кадрового состава государственной службы и своевременное замещение должностей обеспечивается за счет создания кадрового резерва и последующей работы с ним. Очевидно, что грамотная работа с кадровым резервом позволит:

- сформировать необходимый уровень трудового потенциала при минимизации затрат, связанных с наймом, подготовкой, переподготовкой служащих и т.д.;
- повысить показатель стабильности коллектива благодаря учету интересов служащих, предоставления возможностей для профессионального и должностного роста;
- обеспечить мотивацию и лояльность к профессиональной деятельности.

Однако в настоящее время в системе управления кадровым резервом на государственной службе существует ряд проблем, связанных, прежде всего, со слабой интегрированностью кадрового резерва в практику управления при сохраняющемся дефиците высокопрофессиональных государственных служащих [1].

С целью изучения данной проблемы было проведено плотное исследование в Министерстве лесного хозяйства Красноярского края, которое является органом исполнительной власти Красноярского края и осуществляет задачи, связанные обеспечением [4]:

- создания условий, способствующих повышению доходов краевого бюджета за счет эффективного использования лесных ресурсов;
- многоцелевого, рационального, непрерывного, неистощительного использования лесов для удовлетворения потребностей общества в лесных ресурсах на территории края;
- соблюдения лесного законодательства.

В структуре управления Министерства есть отдел кадровой работы, который реализует основные направления и механизмы кадровой политики, в том числе осуществляет работу с кадровым резервом. В Министерстве кадровый резерв

формируется преимущественно по результатам конкурса на замещение вакантной должности. Работа с кадровым резервом регулируется соответствующим Положением и Методикой конкурсного отбора в кадровый резерв.

Оценивая текущее состояние кадрового резерва Министерства, можно отметить, что он сформирован из служащих в возрасте до 30 лет, имеющих высшее (но не профильное) образование и стаж работы от 1 до 5 лет.

По мнению специалистов отдела кадровой работы, ключевой проблемой является то, что замещение должностей из кадрового резерва не происходит в виду недостаточной компетентности резервистов. Другими словами, работа по формированию резерва ведется, а по развитию резерва – обретает формальный характер. Работа с кадровым резервом предусмотрена законом, но фактически резервистам оказывается мало внимания. Отсутствие видения перспектив профессионально-должностного роста, в свою очередь, является одной из причин ухода молодых сотрудников из Министерства. За последние 4 месяца 2017 г. показатель текучести кадров составил 8,6%, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 25%.

Другими исследователями также отмечаются проблемы, возникающие при использовании кадрового резерва на государственной службе, в частности, это потеря актуальности резерва, нарушение принципа соответствия резервистов характеру должности и типу резерва, игнорирование возможностей перспективного роста резервистов [3].

Однако, резерв – это не место для ожидания вакантной должности, а территория развития и наращивания компетенций, где осуществляется соответствующая должности подготовка резервистов. Следовательно, для реализации этой задачи требуются новые подходы и методы работы с кадровым резервом. Предлагается применение проектного подхода к управлению кадровым резервом на государственной службе.

Работа с кадровым резервом является текущей (процессной) деятельностью, поскольку предусмотрена соответствующими нормативно-правовыми актами (Федеральным законом №79, Указом Президента, Положением Министерства) и нацелена на своевременное замещение вакантных должностей государственной гражданской службы (с этой точки зрения работа с кадровым резервом выступает как одна из функций кадровой политики). Однако нахождение служащих в резерве ограничено определенным сроком (3-5 лет). Следовательно, в данном временном интервале должны быть достигнуты поставленные цели, как в отношении резервистов, так и в отношении самой организации (Министерства). С этой точки зрения целесообразно построить работу с кадровым резервом на основе проектного подхода. Проектная работа выстраивается не в виде функций или процессов, а в виде отдельного комплекса работ над конкретной задачей, которая имеет фиксированное начало и окончание. Кроме того, в условиях временных и ресурсных ограничений проект выступает эффективным инструментом в управленческой деятельности.

Предлагается, управление кадровым резервом рассматривать как систему HR-проектов, каждый из которых будет нацелен на развитие необходимых компетенций для замещаемой должности. Результат будет определяться профессиональной и психологической готовностью резервиста занять вакантную должность. Проектный подход к управлению человеческими ресурсами обретает особую значимость в условиях VUCA- среды (Volatility - нестабильность, Uncertainty- неопределенность, Complexity - сложность, Ambiguity – неоднозначность). В общем виде под HR-проектом следует понимать совокупность взаимосвязанных мероприятий, эффективное выполнение которых означает достижение соответствующего уровня зрелости человеческих ресурсов.

С учетом экспертного мнения сотрудников отдела кадровой работы Министерства, были определены следующие приоритетные направления HR -проектов:

- ✓ развитие управленческих компетенций в форме тренингов, кейсов, командной работы;
- ✓ систематизация и углубление государственно-правовых знаний в форме семинаров, круглых столов;
- ✓ развитие общей культуры, укрепление важных навыков личностной коммуникации и делового общения в форме мастер-классов, деловых игр.

Целесообразно HR–проекты разрабатывать и реализовывать в рамках единой образовательной программы профессионального развития государственных служащих с учетом базовых компетенции каждой группы должностей.

Таким образом, проектный подход к управлению кадровым резервом позволит: структурировать работу с резервом на отдельные программы и проекты для реализации общей кадровой стратегии; сформировать необходимый уровень кадрового потенциала при минимизации затрат, связанных с наймом, подготовкой, переподготовкой служащих; повысить мотивацию и лояльность персонала к профессиональной деятельности за счет предоставления возможностей профессионального и должностного роста.

1. Яшкин С.С. Кадровый резерв государственной гражданской службы // Социология и жизнь. - №3. – 2013. – С.94-100.
2. Указ Президента РФ от 01.03.2017 №96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».
3. Калмыков Н.Н., Краснопольский И.А. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности // Лидерство и менеджмент. — 2016. — Том 3. — № 4. — с. 221-231.
4. Министерство лесного хозяйства Красноярского края. – Режим доступа: <https://www.mlx.krskstate.ru>

Назарова Т.О.

Особенности системы управления конфликтами

(Россия, Ессентуки)

doi: 10.18411/lj-31-08-2017-18

idsp: 000001:lj-31-08-2017-18

Аннотация

Если в жизни конфликтные ситуации по большей части, кроме стресса и временной психической неуравновешенности, ничего нам не преподносят, то для руководителей различного уровня конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самыми непредсказуемыми. Поэтому очень важным является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их последствия, разрешать споры, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Ключевые слова: конфликт, границы конфликта, конфликтная ситуация, конфронтация, мотивация, объект конфликта, предмет конфликта, соперничество, сотрудничество, эволюция .

Конфликт - явление распространенное, повсеместное. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни. Они являются формой общественных связей, которые выражают взаимодействие личностей, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости их потребностей, мотивов и ролей. То есть там, где действуют люди, практически всегда есть место конфликтам.

Целесообразно так же отметить, что конфликт - явление прогнозируемое, подверженное регулированию. Это выражается самой природой возникновения конфликта, формами взаимодействия участвующих. Так или иначе, участникам конфликта приходится анализировать сложившуюся ситуацию, делать прогнозы, думать о последствиях, намечать пути урегулирования конфликта.