

УДК 35.088.6

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОЦИАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О.А. Никуленко, кафедра государственного управления
Тверской государственной университет, г. Тверь, Россия

В статье рассмотрены современные способы работы с резервом управленческих кадров на уровне субъекта Российской Федерации, обозначены допустимые варианты совершенствования процесса формирования и социализации резерва управленческих кадров региона, выбраны и адаптированы под специфику государственной службы мероприятия, которые могут быть применены при работе с управленческим резервом региона.

Ключевые слова: управленческий резерв, резерв управленческих кадров, работа с управленческим резервом, кадровый резерв, кадровая работа.

В современной России вопрос подготовки и социализации кадрового резерва государственной гражданской службы стал одним из приоритетных направлений ГКП в сфере государственной службы. Особенно актуален вопрос формирования управленческих кадров, на которых строится вся система государственного управления на всех уровнях власти.

При формировании резерва управленческих кадров должны обязательно учитываться такие основополагающие характеристики, как «уровень профессионального образования, стаж работы по специальности, стаж государственной службы, знание нормативно-правовых актов, результаты служебной деятельности, возраст, состояние здоровья, общественное мнение о сотруднике, личное желание служащего и планирование им свое служебной карьеры» [5].

По данным информационного портала «Госслужба» на 1 января 2015 года количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляет 7592 человека [6]. В таблице 1 собраны данные о количестве резервистов по федеральным округам.

Таблица 1 – Количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров по федеральным округам РФ

<i>Федеральный округ</i>	<i>Количество резервистов</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Центральный федеральный округ	1542
Приволжский федеральный округ	1240
Сибирский федеральный округ	1117
Южный федеральный округ	959
Северо-Кавказский федеральный округ	813
Уральский федеральный округ	812
Северо-Западный федеральный округ	665
Дальневосточный федеральный округ	444
Крымский федеральный округ	0

Как показывает таблица 1, в ЦФО в резерве управленческих кадров находится наибольшее количество человек. Это может говорить как о том, что кадровые службы активно ведут работу по подбору лиц, которые достойны быть включенными в резерв управленческих кадров, так и том, что с членами управленческого резерва ведется работа, недостаточная для того, чтобы резервисты были назначены на целевую должность.

На примере Тверской области была рассмотрена деятельность отдела по делам государственной службы и профессионального развития кадров управления государственной службы и кадров аппарата Правительства Тверской области по вопросам работы с региональным управленческим резервом.

Практика показывает, что резерв управленческих кадров Тверской области имеет ряд проблем, обусловленных следующими факторами:

- неясность цели включения в резерв как самими резервистами, так и теми, кто их рекомендовал;
- включение в резерв подразумевается как одна из форм поощрения за хорошую работу, однако, нередко оказывается, что, не увидев преимуществ от нахождения в УР, служащие теряют интерес к резерву как к таковому;
- неумение или нежелание членами резерва планировать, что доказывается тем фактом, что:
 - «лишь 71% от общего числа лиц, включенных в целевую группу «Резерв на руководящие должности в исполнительных органах государственной власти Тверской области»,
 - только 50% от общего числа лиц, включенных в целевую группу «Резерв на должности руководителей государственных предприятий и учреждений, предприятий и организаций Тверской области с долей участия Тверской области 25 и более процентов по отраслям»,
 - около 10% от общего числа лиц, включенных в целевую группу «Резерв на выборные должности в законодательных (представительных) органах государственной власти Тверской области и резерв должностных лиц органов местного самоуправления муниципальных образований Тверской области – руководителей муниципальных образований (городских округов и муниципальных районов) Тверской области сдали в срок индивидуальные планы профессионального развития» [4].

Все выше перечисленные факторы не дают положительной оценки резервистам. Однако нельзя умолчать о том, что все же в большинстве своем члены УР люди ответственные и желающие профессионально развиваться, а, соответственно, быть назначенными на целевую должность. На пути к этому хорошим подспорьем для резервистов могут стать мероприятия, проводимые кадровой службой по их социализации.

На самом деле нельзя винить кадровиков в недостаточной работе с резервом. Мероприятия проводятся регулярно, в том числе и по запросам самих

участников УР. Другое дело, что данные формы социализации являются традиционными, а нужно всегда пробовать что-то новое и, возможно, более эффективное. В табл. 2 представлены типовые методы обучения и развития резервистов, которые не требуют детального толкования [6].

Таблица 2 – Типовые методы обучения и развития резервистов

<i>Обучение на рабочем месте</i>	<i>Обучение вне рабочего места</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Производственный инструктаж	Конференции
Делегирование полномочий	Лекции
Освоение смежных специальностей	Семинары
Горизонтальная и вертикальная ротация	Тренинги
Стажировка в должности	Деловые игры
Работа в проектах	Совещания
Усложняющиеся задания	«Круглые столы»

Надо заметить, что все перечисленные типовые методы работы с резервом активно используются в Тверской области. Однако при этом существует достаточно низкий процент назначения из УР.

Для того чтобы повысить этот процент, целесообразно, полагаясь на опыт США, позаимствовать методы социализации резервистов из бизнеса. Современные методы развития кадрового резерва представлены в табл. 3 [7].

Таблица 3 – Современные методы развития кадрового резерва

<i>Название метода на английском языке</i>	<i>Название метода на русском языке</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Coaching	Коучинг
Mentoring	Менторинг (Наставничество)
Buddying	-
Shadowing	Бытие тенью
Counselling	Консультирование

Коучинг (англ. Coaching) — инструмент личностного и профессионального развития. Его истоки берут начало в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Существует множество определений этого метода. Наиболее известные среди них:

- «Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.
- Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата (Определение Международной Федерации Коучинга (ICF))» [7].

Основной целью метода развития является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи. Как раз этот метод имеет ориентацию на управленческий резерв, для развития которого используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг.

Ментор – наставник, воспитатель. В России менторинг традиционно отождествляется с понятием «наставничество».

Наставник курирует профессиональное развитие нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой организации, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций.

Цель процесса менторинга – довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания.

От коучинга менторинг отличает то, что у «старшего» есть решения и установки «делай, как я» для «младшего». И ментор, как правило – это внутренний сотрудник организации. Менторинг также может применяться для социализации управленческого резерва.

Buddying (англ.) — это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения производственных целей. Метод основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. Иногда buddies называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом.

Этот метод используется в следующих случаях: для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и при ротации сотрудника на другую позицию внутри организации); для повышения эффективности процесса преобразований в организации; для передачи информации между подразделениями; для передачи информации между компаниями, которые имеют общие проекты; для развития «поведенческих» навыков сотрудников, например, умения работать в команде; как инструмент командообразования.

От наставничества или коучинга buddies отличает то, что участники абсолютно равноправны — совет, информация или обратная связь дается в двухстороннем порядке.

Job Shadowing («рабочая тень» или в другой трактовке — «бытие тенью») на данный период времени является наиболее популярным методом обучения персонала за рубежом. Суть его заключается в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке и следует за ним в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.

Цель метода – наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании, можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего звена).

Counselling (англ.) – получение консультации от приглашенного работником специалиста-консультанта (психолога, коуча, психотерапевта, иногда юриста) для решения конкретных личных проблем.

Co-Counselling (англ.) – метод взаимного консультирования или личностного развития работника по принципу «ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе – свои».

Консультирование работника по его запросу проводит внутренний или внешний консультант. Оно может быть карьерным или личностным, реже профессиональным.

Отличие консультирования от других методов заключается в том, что сотрудник является клиентом консультанта и не обязан реализовывать полученные знания или возможности. Отличие взаимного консультирования от *buddying* заключается в решении, как правило, личных, а не производственных проблем [7].

Такие методы работы с УР можно применять на государственной гражданской службе в следующем виде. Резервиста с одного органа отправить на несколько дней в орган власти, непохожий по направлению деятельности на искомый или в орган, направление деятельности которого является целевым. Таким образом, член резерва сможет в режиме легкого стресса от перемены привычного места работы получить как наставнические советы, так и поработать в команде с единомышленниками, получив при этом не только профессиональные навыки, но и психологическую поддержку. В Хабаровском крае последние находятся в приоритете при работе с УР.

Наконец, не обязательно перенимать методы работы с резервом от кого-то. Иногда для достижения согласия нужно взаимопонимание. Именно для этого 26 мая 2015 года отделом по делам государственной службы и профессионального развития кадров управления государственной службы и кадров аппарата Правительства Тверской области было организовано заседание комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Тверской области. Целью заседания: дискуссия с резервистами и приглашенными гостями на тему мероприятий по социализации управленческого резерва региона.

По итогам заседания наибольшее число голосов набрало предложение об организации неформального объединения резервистов в некое сообщество креативных людей и проведения их совместного обучения сессиями (например, один раз в квартал) с выездом в муниципалитеты области [4].

Организацией таких сессий могут заниматься сами резервисты, что позволит им проявить свои лидерские качества.

Преимущества от таких мероприятий:

- выезд позволит обучающемуся не отвлекаться от учебы не отвлекаться от решения проблемных вопросов по месту работы;
- оказаться в обществе единомышленников, что сделает обучение более эффективным;
- возможность познакомиться как минимум за 3 года (срок нахождения в резерве) с 12 муниципальными образованиями;

- подключиться к решению актуальных проблем муниципалитетов.

Таким образом, главным аспектом при социализации резерва является степень вовлеченности резервистов в свое обучение и развитие. Члены УР должны быть максимально подключены к организации мероприятий с их участием. Ведь, как показывает опыт Тверской области, труда кадровых служб и применения только типовых методов обучения и развития членов резерва недостаточно для того, чтобы резервист был назначен на целевую должность. Только тогда, когда включение в УР будет не только формальным, от его существования будет реальная польза.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 31. - С. 4398.

2. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст]: Федер. закон от 27 мая 2003г. № 58-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 22. С. 2063.

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: Федер. закон от 27 июля 2004г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. С. 3215.

4. Судник Е.В. Об итогах составления индивидуальных планов профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров Тверской области [Текст] / Е.В. Судник. – Тверь, 2015.

5. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 679 с.

6. Информационный портал «Госслужба» [Электронный ресурс]: Региональный резерв управленческих кадров. URL: <http://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения 13.04.2015).

7. Опарина Н.Н. Обучение и развитие кадрового резерва // Конференция «Ломоносов 2011». – 2011. – 9 с.

MODERN REQUIREMENTS TO THE SOCIALIZATION OF THE MANAGEMENT RESERVE THE RUSSIAN FEDERATION SUBJECTS

O.A. Nikulenko, Department of Public Administration,
Tver State University, Tver, Russia

The article deals with modern methods of work with a reserve of administrative staff at the level of the Russian Federation, are indicated permissible options for improving the process of formation and socialization of managerial personnel reserve in the region, selected and adapted to the specificity of the public service activities, that can be applied when working with the management reserve in the region.

Keywords: management reserve, pool of administrative staff, working with the reserve management, personnel reserve, personnel work.

Об авторе:

НИКУЛЕНКО Олеся Андреевна, ассистент кафедры государственного управления Тверского государственного университета, e-mail: olesya.nikulenko@yandex.ru