

СУ РЕСУРСТАРЫНЫҢ НЕГІЗГІ ПРОБЛЕМАЛАРЫ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖЕР ДАМУЫНЫҢ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫ

Т.И. Есполов, М. Мұсаева

Мақалада су ресурстарының негізгі проблемалары ашылған және Қазақстандағы жер дамуының тұрақтылығы қарастырылған

WATER RESOURCES AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF IRRIGATED AGRICULTURE IN KAZAKHSTAN

T.I. Espolov, M. Musaeva

The article describes the main problems of water resources and the sustainability of irrigated agriculture in Kazakhstan

УДК 005.005.4(574)

Е. Токарева

КазЭУ им.Т. Рыскулова

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОССЛУЖАЩИХ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Аннотация Вопросы эффективного использования потенциала казахстанских государственных служащих в настоящее время как никогда актуальны, в особенности в свете проводимой реформы системы госслужбы, аттестации государственных служащих; этим и сопряженным с ними вопросам посвящена данная статья.

Ключевые слова: государственные служащие, компетенция, управление ситуацией, ответственность индивидуальная и коллективная, персонал.

Для подготовки госслужащих в РК создана инфраструктура, достаточная для обеспечения качественного, квалифицированного и самосовершенствующегося работника, представляющего государственные интересы. С точки зрения определения соответствия степени подготовленности государственных служащих современным требованиям управления бизнес – структурами, адекватности требованиям хозяйственной практики в Казахстане хотелось бы рекомендовать следующие методы и кейс-стадии практической проверки потенциала госслужащих, успешности движения, выдвижения и продвижения по служебной лестнице сотрудников и их дополнительного развития:

1. Готовность взять на себя ответственность за коллектив.

Представьте себе такую ситуацию: у вас в отделе проходит довольно важное совещание, которое ведет руководитель. Вдруг у него звонит мобильник, он слушает и говорит вам: «Меня вызывает генеральный директор, вы должны без меня принять решение». Руководитель уходит и через минут пятнадцать — двадцать обсуждения становится ясно, что дискуссия стала хаотичной, зашла в тупик. Какой должна быть реакция служащего? Данный кейс принципиально должен заканчиваться именно словами «ваша реакция», потому что формулировка «ваши действия» подсказывает некий социально-желательный ответ. Данный кейс проверит, будет ли человек просто расстроен,

разочарован тем, что ситуация непродуктивно развивается, или он возьмет на себя управление ситуацией, какую роль при этом будет играть. В качестве провокации здесь стоит использовать тот аргумент, что никто не давал таких полномочий, что ситуация может привести к неправильному развитию событий и, таким образом, вы окажетесь виноваты. Назовите три плюса и три минуса того, что эффективность руководителя оценивается не по его личным результатам, а по результатам деятельности всего его коллектива в целом.

2. Готовность отвечать за коллективный результат, даже в случае провала

Представьте себе такую ситуацию: из-за одного из торговых представителей, который по личным причинам халтурил в течение последнего квартала, весь отдел не выполнил план. Проанализируйте данную ситуацию с позиции виновности и наказания участников данной ситуации. Нас интересует, в первую очередь, будет ли упомянута роль и ответственность руководителя. Если нет, то это повод задуматься о том, насколько правильно наш сотрудник понимает ответственность руководителя. Если да, то далее следует провокация («а причем тут руководитель, у сотрудника есть четко обозначенные цели, есть нормальная система мотивации и так далее»).

Представьте себе такую ситуацию: ваш подчиненный систематически вас переспрашивает о том, как делать ту или иную работу, но в итоге делает все хорошо. Проанализируйте, чем может быть вызвана такая ситуация (как можно больше вариантов) и какие могут быть дальнейшие действия. В данном кейсе следует оценивать два фактора - позитив/негатив по отношению к подчиненным, а также видение роли руководителя и ее значимости с точки зрения эффективности деятельности подчиненных.

Как вы считаете, почему одни отделы выполняют плановые показатели, у них хорошая слаженная команда, а в других подразделениях планы не выполняются и текучка кадров? В данном случае для нас важно упоминание роли руководителя. Если этого упоминания нет в прямом варианте, то стоит задать уточняющие вопросы. Например, человек отвечает: «Все зависит от того, насколько хорошо подобраны люди?». Нам стоит задать уточняющий вопрос: «А от кого это зависит, в первую очередь?». В подразделении плохо подобран и плохо обучен персонал. Чья это ответственность и каковы должны быть дальнейшие действия? Оценивается данный кейс аналогично предыдущему варианту

3. Предпочтение общего результата личному.

Сравните двух руководителей подразделений: один из них всегда сам показывает наиболее высокие личные результаты, а у другого личные результаты не выше всех, но средний показатель у других сотрудников лучше. Здесь для нас важно, чтобы человек упомянул результативность подчиненных как фактор более значимый, нежели самую высокую личную результативность руководителя в выполнении работы. Руководитель находится со своим подчиненным на двойном визите. В какой-то момент он понимает, что может вмешаться и сделать презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат встречи не окажет. Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему? Для нас более приемлемо, если интервьюируемый выберет вариант дать свободу действий подчиненному в противовес возможности ярко проявить себя. Как и обычно, здесь будет полезна провокация. Что лучше, когда в спортивной команде есть яркая заметная звезда, но сама команда не занимает призовых мест, или когда команда входит в призеры, но никто особенно ярко себя не выделяет? Ответ в данном вопросе достаточно очевиден

4. Позитивное отношение к людям.

Представьте себе такую ситуацию: у сотрудника, давно работающего в компании, в определенный момент времени возникает резкое снижение результативности. Приведите как можно больше возможных причин возникновения подобной ситуации. Данный кейс проверяет, как будет соотноситься количество позитивных, нейтральных и негативных

версий, предложенных оцениваемым сотрудником. Аналогично можно рассмотреть кейс из пункта 2 («Подчиненный систематически переспрашивает вас...»). Объяснения в данном кейсе также можно разделить на обвинительные по отношению подчиненному («он безответственный, неквалифицированный, ленивый») и нейтральные по отношению к сотруднику («неправильно поставлена цель, высокая потребность в похвале»). Что важнее и правильнее: видеть в людях достоинства или недостатки? Почему? Так как для нас важно позитивное отношение к людям, то для нас будет приемлемо либо обоснование видения достоинств, либо осуждение — недостатков. Почему одни предпочитают замечать в жизни положительные моменты, а другие фокусируются на негативе? Интерпретация по стандарту оценки вопроса «Почему одни да, а другие — нет?»

5. Обучаемость, стремление развиваться.

Почему одни люди стремятся постоянно развиваться, повышать свой уровень, создавать какие-то новые идеи, а другие предпочитают стабильную устойчивую деятельность, не требующую особых изменений от человека? Интерпретация по стандарту оценки вопроса «Почему одни да, а другие — нет?» Что значит развиваться в профессии? Оцениваем, насколько модель развития в профессии предполагает и развитие как лидера. Что такое развитие человека как лидера? Сравниваем модель успеха сотрудника с той, которую мы считаем правильной, при необходимости можем вносить коррективы, развивая модель успеха в правильном направлении. Чтобы проверить обучаемость, можно дать несколько кейсов, в которых будет много новой для человека информации, которую он должен будет использовать. Обучаемость можно оценить также по тому, насколько сотрудник успешно проходит тренинги и обучение, приобретает и применяет новые знания и навыки.

6. Не боится сильных подчиненных.

Представьте себе такую ситуацию: вы руководитель и подбираете себе в отдел сотрудника. По итогам отбора у вас есть два кандидата, оба вполне соответствуют уровню должности и подходят в коллектив. При этом один из них явно имеет потенциал роста и развития в будущем, а для другого данная должность на ближайшие годы является потолком. В компании карьерный рост изнутри принципиально возможен. Ваше решение и обоснование. Руководитель, который не боится сильных подчиненных, предпочтет взять на работу более потенциального сотрудника, если же выбор однозначно будет в пользу квалифицированного, но без потенциала, то, скорее всего, такой руководитель не будет набирать себе сильных сотрудников с перспективой роста. Назовите три плюса и три минуса для руководителя отдела в ситуации, когда в его подчинении оказывается несколько достаточно сильных сотрудников, которые имеют склонность к позиции лидера. Интерпретация по методу «Три плюса и три минуса»

7. Умение и готовность вдохновлять.

Как вы считаете, должен ли руководитель мотивировать и вдохновлять? Почему? Назовите три плюса и три минуса в ситуации, когда руководитель склонен вдохновлять своих подчиненных. Интерпретируем по методу интерпретации «Три плюса и три минуса». Представьте себе такую ситуацию: вы руководитель отдела. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяет оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время они работали очень напряженно. Ваши действия. Оцениваем то, учтет ли отвечающий необходимость дополнительной мотивации, насколько эффективно ее выберет. Также мы можем провоцировать, мотивируя тем, что нет времени на мотивацию, что и так сотрудники должны выйти и работать. Каким образом вы будете определять, каким образом убедить вашего подчиненного выполнить ту работу, которая ему не очень интересна или не очень приятна? Стоит ли это делать в принципе или вполне достаточно того, что данная работа

входит в должностные обязанности сотрудника? На этапе ответа на последний вопрос мы можем оценить готовность мотивировать и вдохновлять, часть отвечающих отказывается это делать, объясняя тем, что люди и так обязаны это делать. При ответе на вопрос: «Каким образом?» - мы можем оценить, насколько эффективно и уверенно человек способен мотивировать и вдохновлять других.

8. Умение слышать других.

Наблюдение за поведением сотрудника в ходе дискуссий, мозговых штурмов и других обсуждений. Представьте себе такую ситуацию: идет обсуждение достаточно важного вопроса в ходе совещания внутри отдела. Ваш коллега высказывает точку зрения, которая противоречит вашему мнению. Ваши действия. Почему? При ответе на этот кейс мы оцениваем, склонен ли человек задуматься над тем, что, может быть, прав коллега, а не он сам, будет ли сделана попытка проанализировать мнения обеих сторон и сравнить их. Можно использовать тест «Умение слышать» в ходе тренингов или в какой-то другой уместной ситуации.

9. Готовность и способность учить других.

Наиболее эффективный вариант - поручить наставничество по отношению к новичкам, возможно ведение мастер классов, передача опыта и другие подобные формы работы. Почему одним нравится учить других, объяснять что-то новое, а других это раздражает? - проективный вопрос.

10. Эксперт или отличный управленец.

Наиболее целесообразный метод оценки данной компетенции - наблюдение за деятельностью, ее результатами и приоритетами в работе сотрудника.

11. Умение организовать других.

В данной ситуации два наиболее оптимальных варианта - это или рабочий проект в роли лидера группы, или общественный (внебюджетный) проект также в роли лидера.

12. Собственная точка зрения.

Вы хороший специалист? Почему вы так считаете? Данный параметр называется тип референции и показывает, как соотносится собственное мнение человека с внешними суждениями и объективными индикаторами. Если в ответе на вопрос: «Почему вы так считаете?», доминируют индикаторы внутренней референции, то этот человек склонен иметь собственную точку зрения и ее отстаивать, если же доминируют индикаторы внешней, то способность вырабатывать свое мнение сомнительна, человек, скорее, конформен.

Литература

1. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран западной Европы. – М.: МП «Сувенир», 2010. – 540с.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2010.- 128 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 188 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 332 с.

**ҚР МЕМЕЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ БАСҚАРУШЫЛЫҚ
КОМПЕТЕНЦИЯЛАРЫНЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ МЕН ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ
АСПЕКТТЕРІ**

Е. Токарева

ҚР мемлекеттік қызметкерлері мемлекеттік қызығушылықты жүзеге асыру мақсатында сапалы, мамандандырылған және тиімді қызметкер болуы үшін қажетті дәрежеде басқарушылық біліктілікті игеруі тиіс. Осындай біліктіліктің қазіргі заманғы ерекшеліктері және басқарудың біршама аспектілері мақалада қарастылыған

**MODERN ASPECTS, FEATURES AND CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT
COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTA**

Y. Tokareva

Civil servants in the Republic of Kazakhstan shall have sufficient managerial competencies to ensure quality, skilled and effective employee responsible realization and implementation of the public interest. Modern features such competencies and some aspects of managerial skills are listed in this article.