

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ СЛУЖАЩИМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Д. С. Докучиц

Академия управления при Президенте Республики Беларусь,
г. Минск, Республика Беларусь

На современном этапе развития государственной службы в Республике Беларусь значительным фактором, определяющим успешность ее реформирования и оптимизации, является эффективное применение кадровых технологий, а также поиск новых подходов к их использованию.

По определению Л. С. Вечер: «Кадровые технологии – это совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию кадровой деятельности органов управления» [1]. Это понятие мы и будем использовать в работе.

Кадровые технологии, которые используются в деятельности государственных служб в Республике Беларусь, во-первых, служат для получения необходимой информации, во-вторых, дают возможность сохранять оптимальный количественный и качественный состав госслужащих, в-третьих, позволяют добиваться результативности труда.

По мнению И. А. Любомудрова: «В XXI веке возникает объективная необходимость формирования свободной и ответственной личности, способной конструктивно работать в проблемных ситуациях, сочетающей профессиональную компетентность с гражданской ответственностью...» [2].

Практические подходы к использованию кадровых технологий в работе с государственными служащими в Республике Беларусь закреплены в нормативных правовых актах по реализации государственной кадровой политики. В нашей стране принято более 30 основных нормативных правовых актов на республиканском уровне (законы, указы Президента Республики Беларусь, постановления Совета Министров Республики Беларусь).

Изучение вопросов использования кадровых технологий осуществлялось на основе анализа выступлений должностных лиц государства и экспертов

по соответствующим направлениям на семинарах, посвященных совершенствованию работы по реализации государственной кадровой политики в стране.

Повышение эффективности работы управленческих кадров – одно из центральных направлений в кадровой работе. В этом значительная роль отводится аттестации руководителей и анализу результатов работы возглавляемых ими организаций. Однако аттестация руководителей, а также существующие системы контроля, анализа и отчетности о деятельности органов государственного управления не позволяют достаточно эффективно решать многие вопросы стратегического характера и оперативного реагирования на проблемные ситуации, возникающие в отраслях экономики, регионах республики, ответственность за которые несут руководители министерств, госкомитетов, исполнительно-распорядительных органов различного уровня управления. В частности, при аттестации руководителей не осуществляется отслеживание результатов их работы за достаточно долгий промежуток времени, что не позволяет дать объективную оценку деятельности руководителей.

В связи с этим особую роль играет мониторинг деятельности руководителей государственных органов и организаций.

Мониторинг (от лат. *monitor* – предостерегающий) – это технология наблюдения и анализа изменений объекта управления, характеризующаяся постоянством, регулярностью осуществления в течение всего управленческого цикла. Традиционные объекты мониторинга сегодня – это политические, экономические, социальные и научно-технические явления. Общепринято мониторинг рассматривать как постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления соответствия желаемому результату [3].

С управленческой точки зрения, мониторинг – это составная часть управления. Систему мониторинга деятельности руководителей органов государственного управления следует рассматривать как упорядоченную систему сбора, накопления, обработки данных и оценки деятельности руководителя, описываемую с помощью определенных ключевых критериев, в целях систематической ее диагностики и корректировки. Целью такого мониторинга является предоставление вышестоящим органам управления объективной информации о результатах деятельности и управленческом потенциале руководителей для принятия решений по повышению эффективности их работы, мотивации достигать социально значимые результаты. На основе данных мониторинга выявляются и анализируются факторы, влияющие на результативность труда руководителей, разрабатываются предложения о направлениях совершенствования деятельности руководителей,

повышения эффективности их труда. Таким образом, мониторинг деятельности руководителей позволяет оценить степень мобильности руководителей, его способность к эффективным действиям.

Составной частью мониторинга деятельности руководителей должны быть такие оправдавшие себя на практике формы работы, как отчеты руководителей, аттестация руководящих кадров, мониторинг социально-трудовой и общественно-политической сфер их деятельности. Проблемы совершенствования государственного управления в Республике Беларусь, повышения эффективности работы руководителей органов государственного управления позволяют говорить о необходимости всесторонней оценки деятельности руководителей. Основная проблема в данном случае – формирование критериев и показателей оценки результатов деятельности, которые определяются спецификой конкретного объекта управления (региона, отрасли и т. д.). Управленческий потенциал руководителя рассматривается как совокупность свойств, качеств личности руководителя, которые обуславливают успешность управления в конкретной сфере деятельности. Оценка управленческого потенциала требует специальных методик выявления личностных качеств и организаторских способностей, умений принимать решения, нести персональную ответственность за результаты своей деятельности и, что не менее важно, умений эффективно взаимодействовать с коллегами по работе [4].

Сложность современных проблем государственного управления выдвигает задачу психологического обеспечения кадровой работы. Имеется в виду, с одной стороны, подготовка и совершенствование методического инструментария отслеживания соответствия качеств личности кругу должностных и функциональных обязанностей на протяжении всего «жизненного цикла» карьеры работника; с другой, осуществление корректирующих воздействий на личность, оказание соответствующих консультаций и помощи.

Для профессионального развития и служебного продвижения в мировой практике используют программы развития карьеры. Цель таких программ – обеспечить сочетание потребностей работника в служебном продвижении с потенциальными возможностями государственного учреждения предоставить ему более высокую должность. Заслуживает, в частности, внимания опыт карьерного консультирования: предоставление работникам информацию об открывающихся вакантных местах и необходимая квалификация.

Анализ нормативных правовых актов Республики Беларусь показал, что в стране в государственных органах и организациях используется кадровая технология ротации. Однако системного примене-

ния, как, например, в Японии или Франции, не отмечено. Как правило, это единичные акции, либо ротация проводится в рамках исполнения решений руководителей. Также на сегодня данное направление реализуется через государственные кадровые резервы различных уровней.

Особую актуальность на современном этапе приобретает кадровая технология наставничества. Она не является новой для Республики Беларусь. Во многих министерствах и ведомствах существует такая практика, например, в министерствах здравоохранения, внутренних дел и т. д. разработаны и утверждены соответствующие комплексные инструкции и положения. Вместе с тем в процессе реализации технологии наставничества наблюдаются следующие проблемы: отсутствие достаточной мотивации у наставника реализовывать запланированные мероприятия (формальный подход), закрепление за наставниками без учета специфики их деятельности, не осуществляется планомерный контроль эффективности деятельности наставников и т. д.

Не получила широкого распространения практика конкурсного отбора лиц на должности государственных служащих и руководящего состава организаций. Практика показывает, что лица, принятые на работу на конкурсной основе, отличаются профессиональным подходом к делу, они инициативны и амбициозны.

Определенную озабоченность вызывает проведение квалификационного экзамена для лиц, впервые поступающих на государственную службу.

Недостатком квалификационного экзамена является его негибкость. Все претенденты готовятся по одному перечню вопросов. При этом претендент на должность специалиста может быть отсеян из-за незнания структуры расходной части республиканского бюджета на текущий год (информация теряет актуальность к концу года), но может успешно пройти этот экзамен без навыков владения компьютером.

Существующий механизм, в центре которого находятся технологии кадровых резервов, в целом решает стоящие перед ним задачи по продвижению наиболее перспективных и талантливых сотрудников. Однако эффективность резерва кадров напрямую зависит от эффективности системы их оценки, а исходя из традиций в оценке кадров, можно предположить, какой формируется резерв.

На сегодня система подбора персонала на должности государственной службы представлена двумя этапами: частное собеседование с руководителем структурного подразделения, принимающим кадровые решения, экзамен для вновь поступающих на государственную службу.

Собеседование – тонкий и сложный процесс. На практике подавляющее большинство бесе-

дований с кандидатами проводят руководители структурных подразделений, этот элемент подбора персонала используется неэффективно. Вторым этапом – экзамен для лиц, впервые поступающих на государственную службу – является значительно более методологически проработанным и обоснованным механизмом [5].

Особенностью сложившейся практики подбора кадров является закрытость этого процесса. Проведение открытых конкурсов на замещение вакансий практически не используется.

Важным направлением совершенствования кадровой работы в государственных органах и организациях республики является разработка и внедрение различных информационных систем. Например, такой технологии, как интернет-форум. Названная технология методического сопровождения работы по реализации государственной кадровой политики обладает следующими преимуществами: оперативность распространения информации; повышение ответственности работников кадровых служб; экономия бюджетных средств на обеспечении проведения совещаний, переписки с целью уточнения общих вопросов; возможность организовать мониторинг потенциала кадровых служб государственных органов по реализации государственной кадровой политики; стимулирование руководителей к ежедневному использованию современных технологий; обеспечение выработки общих подходов в вопросах реализации государственной кадровой политики; возможность проведения голосования по актуальным вопросам; состязательность в организации эффективной кадровой работы.

К преимуществам форума относится то, что пользователи объединены в сетевую структуру, т. е. имеют общую информационную площадку.

Таким образом, теоретические подходы к использованию кадровых технологий в работе с государственными служащими в Республике Беларусь разработаны достаточно детально представителями различных научных направлений нашей страны, в т. ч. школы исследований государственной кадровой политики, работниками Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

В прикладном плане кадровые технологии активно используются в государственных органах и организациях Республики Беларусь, создана соответствующая нормативная правовая база, однако существенным вопросом является разработка новых и совершенствование действующих механизмов их реализации с учетом современных тенденций. Кадровые технологии зачастую разрознены, не объединены в единую систему действий. Исходя из этого, необходимо направить дополнительные усилия на изучение особенностей кадровых технологий и путей их внедрения в практическую деятельность.

Л и т е р а т у р а

1. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учеб. пособие / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк. 2013. – 352 с.
 2. Любомудров, И. А. Трансформация профессиональных ориентаций государственных служащих в условиях административной реформы : автореф. дис. ... канд. соц. наук : 22.00.08 / И. А. Любомудров ; РАГС. – М., 2007. – 28 с.
 3. Канеева, Ю. Р. Система мониторинга кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в регионе как инновационный механизм повышения эффективности деятельности служащих / Ю. Р. Канева // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2010. – № 3. – С. 34–40.
 4. Амстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг ; под ред. С.К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
 5. Байков, Н. М. Кадровый потенциал органов государственной власти и муниципального управления : автореф. дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / Н. М. Байков ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М., 2002. – 45 с.
-