

Тема № 10 «Государственная кадровая политика как система управления человеческими ресурсами»

по учебной дисциплине «Государственное управление»

для специальности I ступени высшего образования
1-26 01 02 Государственное управление и право

Учебные вопросы:

1. Базовые понятия кадровой политики. Государственная кадровая политика как система управления человеческими ресурсами: понятие, цели, уровни, субъекты и объекты – 20 минут.
2. Основные направления и приоритетные задачи государственной кадровой политики – 10 минут.
3. Механизм реализации государственной кадровой политики – 15 минут.
4. Технологии управления человеческими ресурсами – 25 минут.

ВВЕДЕНИЕ

Любое государство вырабатывает и реализует государственную политику – экономическую, социальную, культурную, военную и т.д. Но главной составляющей государственной политики является кадровая политика, поскольку кадровые процессы и отношения пронизывают все сферы жизнедеятельности, и только от людей – кадров с их профессионализмом и опытом зависит успех дела в любой области.

Решение данной сложной и многогранной задачи возможно только при повышении роли «человеческого фактора». Современному белорусскому обществу необходима научно выверенная стратегия развития и использования «человеческого потенциала» на основе повышения уровня и продолжительности жизни людей, роста образования, создания условий для развития человека не только как производителя материальных и духовных благ, но и обогащения его индивидуальных способностей, реализации человека как личности. Важно развить и направить созидательную энергию народа на обеспечение возрождения и устойчивого развития страны, ее национальной безопасности.

В Республике Беларусь реализуется основная государственная задача устойчивого динамичного экономического и социально-политического развития страны. Поступательное развитие предполагает наращивание качественных преобразований в обществе, ориентированных на максимальное удовлетворение жизненных потребностей всех слоев населения, на основе сохранения и преумножения имеющихся позитивных достижений.

Закрепление положительных тенденций в развитии экономики, переход к устойчивому и динамичному развитию предъявляют повышенные требования к кадровому корпусу, обуславливают необходимость усиления государственного воздействия на процессы формирования управленческого кадрового потенциала.

К настоящему времени в органах государственного управления Республики Беларусь сложилась определенная система работы с кадрами, создана соответствующая нормативно-правовая база. В практике управленческой деятельности начинают находить применение комплексные технологии отбора, изучения, оценки и карьерного продвижения кадров. Вместе с тем эффективное решение кадровых проблем в значительной мере зависит от научно-методического обеспечения государственной кадровой политики и механизма ее реализации, использования в практике кадровой работы прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.

Государственная кадровая политика – это результат совместной работы науки и практики, ученых и политиков. Это объективно обусловленное социальное явление. Она объективна по своему содержанию в том смысле, что отражает объективные закономерности развития реальных кадровых процессов и отношений в стране, формулирует в виде целей, задач и принципов устойчивые и повторяющиеся в них кадровые связи и отношения. В то же

время государственная кадровая политика субъективна по своей природе по методам и технологиям формирования и реализации, поскольку проводится в жизнь людьми.

Поэтому выработка научно обоснованной государственной кадровой политики стала насущной потребностью общества для укрепления государства. Сегодня важно, с научной точки зрения, с учетом накопленного опыта, современных перспектив общественного развития осознать суть происходящих кадровых процессов, определить полномочия и ответственность субъектов кадровой работы, цели, задачи и приоритеты работы с кадрами, предмет и даже границы государственного регулирования кадровых процессов.

Целью настоящей лекции является формирование у слушателей системы теоретических знаний о предмете, целях, задачах, принципах, механизмах реализации государственной кадровой политики, о сущности и содержании кадровых технологий.

1. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ. ГОСУДАРСТВЕННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ, УРОВНИ, СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ

Словосочетание «кадровая политика» как на уровне общественной психологии, так и на уровне теоретического сознания чаще всего понимается как деятельность субъекта управления по отношению к кадрам.

Политика в самом общем смысле – это деятельность и отношения, обусловленные интересами и целями субъекта управления. Тогда кадровая политика в широком смысле – это деятельность и система отношений субъекта управления по отношению к кадрам, кадровому потенциалу.

В теории кадровой политики особое место занимает ее терминология, понятийный аппарат. Понятийный аппарат – важнейшая составляющая методологии кадровой политики, характеризующий качества, признаки и стороны кадровой деятельности.

Одним из ключевых понятий кадровой политики является понятие «кадров». Понятие «кадры» трактуется в ряде источников как основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения ее задач. Признаками «кадров» являются:

во-первых, наличие специальных, приобретенных качеств — профессиональных способностей. Они формируются как в процессе специального обучения, так и в процессе длительной специализации в конкретном виде деятельности;

во-вторых, наличие постоянного статуса в организации в соответствии с предписанной социальной ролью (должностью), рабочим местом.

Часто вместо понятия «кадры» используют понятие «персонал». Этим понятием охватывается весь состав занятых в организации, как постоянных (находящихся в штате), так и временных, обеспечивающих достижение целей

организации. Оно более широко по содержанию, и его существенным признаком является занятость в организации. Кадры – часть персонала, которая официально числится в штатном расписании организации. В реальной практике и в литературе понятия «кадры» и «персонал» зачастую рассматриваются как синонимы. Правильно будет относить всех работников к персоналу организации, имея ввиду наличие в нем кадрового состава.

Одним из важнейших понятий является «кадровый потенциал». Кадровый потенциал – это уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются: профессиональные возможности работников и руководителей; организационная культура, сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат); господствующий в организации стиль руководства. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности.

Понятия «потенциал кадров», «потенциал персонала» характеризуют возможности кадров или персонала конкретной организации.

Персонал организаций формируется из трудовых ресурсов, которыми располагает данный населенный пункт, регион или страна в целом. Поэтому рассматривать проблему формирования персонала отдельных организаций невозможно в отрыве от формирования трудовых ресурсов систем более высокого уровня и, в первую очередь, трудовых ресурсов страны нахождения организации. Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, интеллектуальным (умственным) способностям, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью. Структура трудовых ресурсов с точки зрения их формирования включает три составляющих: трудоспособное население в трудоспособном возрасте; работающие старше трудоспособного возраста, занятые в экономике; работающие дотрудоспособного возраста.

В свою очередь понятие «трудовые ресурсы» являются частью более общего понятия «человеческие ресурсы». Данная категория используется в экономической литературе в нескольких значениях. С одной стороны, ее используют для характеристики человеческого потенциала определенного общества, который включает в себя совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств всех членов данного общества – от младенцев до людей преклонного возраста. В данном контексте можно вести речь о человеческих ресурсах какого-либо региона, страны или группы стран. С другой стороны, понятие «человеческие ресурсы» применяется и в отношении отдельных организаций. Человеческие ресурсы организации включают не только количественную составляющую ее работников, но и качественные показатели (образования, профессиональные навыки и компетенции, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

Человеческие ресурсы – главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интереса каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более современное, чем «трудовые ресурсы». Оно включает в себя как ресурсную трудовую составляющую, т. е. персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, так и социокультурные характеристики, личностно-психологические свойства людей, проявляющиеся в их отношении к организации, ее миссии и целям, субъектам и объектам управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в том, что люди наделены интеллектом и в отличие от других ресурсов их участие в производственном процессе носит не механический, а эмоционально осмысленный характер. Человеческим ресурсам принадлежит ключевая роль в организации, поскольку именно они приводят в движение все остальные виды ресурсов (материальные, информационные, финансовые, административные и т. д.).

Управление человеческими ресурсами – понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Система управления человеческими ресурсами - система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации.

Элементами системы управления человеческими ресурсами являются:

- субъекты - руководители различного уровня;
- процессы - технологии управления человеческими ресурсами, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед организацией;
- объекты - работники организации (персонал).

Существуют различные уровни управления человеческими ресурсами, что находит отражение в конкретной кадровой политике (предприятия, министерства, государства).

Категория «человеческие ресурсы» наряду с понятием «трудовые ресурсы» используется при характеристике трудового потенциала страны, региона, отрасли или отдельного предприятия.

Термин «потенциал» означает возможности, мощности, которые могут быть использованы при решении определенной задачи, достижения цели. Соответственно трудовой потенциал представляет собой способность к труду и трудовые возможности как отдельно взятого работника и организации, так и общества в целом. Трудовой потенциал охватывает и количественные, и качественные параметры человеческих ресурсов.

Трудовой потенциал работника – совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, совершенствоваться в процессе труда, имеющая следующие составляющие: психофизиологическую – состояние здоровья,

работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.; социально-демографическую – пол, возраст, семейное положение и т. д.; квалификационную – уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, интеллект, творческие способности, профессионализм; личностную – отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивацию, нравственность и т. д.

Трудовой потенциал организации складывается из потенциалов отдельных ее работников, но при этом он не бывает равным их сумме в силу возникновения синергетического эффекта, обусловленного такими факторами, как разделение труда и взаимодействие работников в коллективе. Как и потенциал отдельного работника, трудовой потенциал организации представляет собой совокупность различных составляющих: кадровый, профессиональный, квалификационный, организационный и структурный потенциалы.

Третьим, высшим уровнем оценки трудового потенциала, является трудовой потенциал всего общества – возможное количество и качество труда, которым располагает общество. На количественные параметры данного показателя в первую очередь влияет величина трудовых ресурсов общества.

Кадровая политика, будучи частью системы управленческой деятельности субъекта управления, формируется под воздействием сложных и объективно существующих факторов общественного развития. Цель этой деятельности состоит в конечном счете в том, чтобы возможности тех граждан, которые включаются в общественное производство, были рациональным образом востребованы и реализованы.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяют следующие типы кадровой политики:

пассивная – осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без анализа причин и возможных последствий;

реактивная – проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство принимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем;

превентивная – проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации

содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала;

активная – осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

В масштабах общества функциями субъекта социального управления наделяется государство как социальный институт, обладающий властью упорядочения общественных отношений, обеспечения целостности общества, развития и безопасного существования человека. В зависимости от того, каковы господствующие социально-экономические отношения, каковы тип и форма государства, какие функции ему делегирует общество, оно способно обеспечить условия для свободного развития и реализации человеком своих способностей. В таком случае правомерно говорить о государственной кадровой политике.

В научной литературе государственная кадровая политика в большинстве своем рассматривается, с одной стороны – как система теоретических положений и принципов по воспроизводству и востребованности кадрового потенциала общества, а с другой – как закреплённые в нормативной правовой базе цели, задачи и приоритеты, определяющие основные направления и содержание работы с персоналом. При всем этом структура кадровой политики, включая такие компоненты как субъекты и объекты кадровой политики, кадровые процессы и отношения, выстраиваемые в процессе кадровой деятельности субъекта на основе определенных концептуально оформленных идей, должны опираться на социальную базу и разрабатываться на научной основе.

В чем особенности государственной кадровой политики? Что ее отличает от других направлений кадровой политики?

Во-первых, государственная кадровая политика формируется на основе изучения тенденций социального развития и представлена легитимным социальным институтом общества – государством. Именно государство призвано определять основные направления формирования кадрового потенциала, профессиональной трудоспособности граждан и создать условия для ее востребованности в обществе.

Во-вторых, государственная кадровая политика задает наиболее общие правовые основы для разработки и реализации кадровой политики для общества в целом и для всех остальных субъектов кадровой политики. В силу этого ее положения носят обязательный характер для всех иных субъектов кадровой политики.

В-третьих, объектами государственной кадровой политики выступают кадровый потенциал общества, наиболее общие принципы формирования

трудовых и кадровых отношений, а также кадры государства – государственные служащие.

Кадровая политика государства представляет собой совокупность различных социальных функций. Определяя пути и средства кадрового обеспечения реформ, высокий профессионализм их осуществления, кадровая политика является эффективным инструментом государственного управления, важным фактором социально-политической стабильности общества.

В развитых странах государственная кадровая политика стала ведущим направлением отраслевой политики. Совокупные инвестиции в «человеческий капитал» уже давно намного превосходят капитальные вложения в средства производства.

Управление человеческими ресурсами есть основное содержание кадровой политики. Оно направлено, во-первых, на формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах, во-вторых, на обеспечение эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимальное разделение между отраслями и регионами страны, в-третьих, на рациональное использование персонала предприятий, организаций, учреждений.

Таким образом, под государственной кадровой политикой следует понимать интегрированную функционально организованную систему научных знаний, идей, взглядов, принципов, приоритетов, государственно-служебных отношений, направленных на установление целей, задач, характера этой политики (теоретико-методологический компонент); комплекс государственно-правовых и организационно-практических мероприятий, регулирующих разработку и применение механизмов, форм, методов, функций, технологий кадровой деятельности (подбор, распределение, обеспечение должностного роста, ротация, обучение, формирование и профессиональное использование кадрового резерва, мотивация, оценка, социально-правовая защита персонала и т. д.); установление профессиональных критериев, стандартов и квалификационных требований к кадрам, обеспечивающих их эффективную профессиональную реализацию в конкретно-исторических условиях развития страны.

В общем виде кадровая политика – важнейшая составляющая государственного управления, призванная посредством тщательного отбора лучших кадров превращать людские ресурсы из фактора природы в культурно-производственный, профессиональный фактор развития общества.

Государственная кадровая политика структурируется в рамках уровней и основных ветвей государственного управления. В этом плане необходимо выделить республиканский, региональный и местный уровни.

В реальной практике меры государственной кадровой политики достаточно четко делятся на несколько основных контуров направлений в зависимости от активности участия в них государственных и местных органов управления.

Первое направление – обеспечение занятости и деловой карьеры всех профессионально подготовленных работников и специалистов.

Второе направление – работа со специалистами бюджетной сферы.

Третье и четвертое включают работу с государственными служащими и элитным (руководящим) составом. Эти направления наиболее организованы и поддаются анализу и регулированию с точки зрения механизмов кадровой политики.

Приоритетное место в государственной кадровой политике занимает кадровое обеспечение системы государственного управления.

Без наличия системности государственное управление не может состояться. Государственное управление состоит из ряда подсистем, одной из которых является государственная кадровая политика.

Государственная кадровая политика как система управления человеческими ресурсами имеет ряд собственных подсистем.

Основную подсистему кадровой политики составляют трудовые ресурсы, которые выступают в качестве объекта государственного и территориального управления. Главное предназначение этой подсистемы состоит в выработке оптимального варианта формирования трудовых ресурсов в целом по стране, области, городам и районам, а также соответствующей политики в области народонаселения, социального развития, образования и профессиональной ориентации. Формирование и возмещение трудовых ресурсов осуществляется путем организации:

- управления демографическими процессами (рождаемость, смертность, укрепление семьи, забота о детях);

- управления образованием (дошкольное воспитание, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров в системе профтехобразования и непосредственно на производстве, подготовка специалистов в высших учебных заведениях, дополнительное образование взрослых) и профессиональной ориентацией;

- управление социальным развитием (расширение непроизводственной сферы регулирования фондов потребления, обеспечение продуктами питания и товарами, организация здравоохранения, организация досуга, обеспечение жильем, развитие сферы бытового обслуживания населения и общественного питания, социальная работа).

Для подсистемы управления трудовыми ресурсами определяющее значение имеет проведение активной социальной политики, предусматривающей меры по повышению рождаемости, общеобразовательного, профессионально-квалифицированного и культурного уровня населения, охране и укреплению здоровья людей и т.д. Процесс формирования человеческих ресурсов - это не только воспроизводство населения, но и сохранение, и развитие его качественных характеристик. В соответствии с этой целью должна развиваться вся система духовных и социальных потребностей человека, а также система возмещения его затрат.

Вторая подсистема кадровой политики - управление занятостью, оперирует социально-экономической категорией «рабочая сила», которая является объектом производственно-территориального управления (на предприятиях, в организациях, в личном подсобном и крестьянском хозяйствах регионов). Именно в этой подсистеме достигается эффективное распределение рабочей силы и рациональная занятость.

При этом, чем выше уровень развития человеческих ресурсов, тем интенсивнее миграционная подвижность населения.

Основной вопрос, на который следует ответить при разработке второй подсистемы: «Сколько и какого качества рабочей силы необходимо народному хозяйству в целом, а также его отраслям для эффективного функционирования?». При определении дополнительной потребности в рабочей силе должны использоваться данные баланса трудовых ресурсов о численности занятых. В этом проявляется одна из сторон взаимодействия двух подсистем. Вместе с тем во второй подсистеме управления занятостью следует учитывать еще и движение кадров, которое происходит в результате выбытия работников по уважительным причинам (на пенсию, в вооруженные силы, на учебу, в связи с высвобождением и т.д.), а также в связи с текучестью кадров. После проведения таких расчетов органы управления получают четкое и ясное представление о формировании дополнительной потребности в работниках и источниках ее обеспечения. Для их практического воплощения необходим соответствующий механизм управляющих воздействий, в качестве которого и выступает подсистема распределения человеческих ресурсов.

При идеальном функционировании данной подсистемы должна достигаться сбалансированность между наличием рабочей силы и рабочих мест, между ее качеством и количеством, между трудовыми затратами и их пополнением.

При этом процессы распределения человеческих ресурсов обеспечиваются через:

- управления рабочими местами (учет действующих и создание новых рабочих мест в производственной и непроизводственной сферах хозяйства, организация общественных работ, социальная защита безработных);
- управления первичным распределением (профессиональный подбор и направление выпускников общеобразовательных школ, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений в различные отрасли хозяйства);
- управления перераспределением (профессиональный подбор, организация переподготовки, трудоустройство, организованный набор, территориальное переселение, переводы и перемещения работников);

Назначение подсистемы управления занятостью населения состоит в том, чтобы совокупную рабочую силу привести в соответствие с потребностями общественного производства, поскольку общество для своего развития должно выполнять определенный набор работ, обусловленный разделением труда. Эти работы распределяются по отраслям хозяйства и территории страны. Отсюда

возникает система производственных и территориальных взаимосвязей, что требует научно-обоснованного социально-экономического прогнозирования.

Третья подсистема управления человеческими ресурсами оперирует такими социально-экономическими категориями, как «персонал» и «кадры», которые являются объектом отраслевого управления (министерство, объединение, предприятие, цех, участок) и относятся к непосредственному управлению конкретными людьми в рамках конкретных социальных операций. Именно в этой подсистеме происходит процесс использования человеческих ресурсов, что определяет ее ведущую роль во всей системе рассматриваемого вида социального управления.

Управление персоналом обеспечивает процессы использования (потребления) человеческих ресурсов путем организации:

- управления трудом (совершенствование производственных процессов, разделение и кооперация труда, организация технологического процесса и рабочих мест, укрепление дисциплины труда, поддержание защищенности интересов граждан, занятых в профессиональных видах деятельности через создание безопасных условий труда, эффективной системы оплаты труда);
- управление кадрами (кадровой работой) на уровне предприятий, учреждений и организаций (комплектование и подготовка кадров, их оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации и внутриорганизационной мобильности, мотивация и воспитание работников, снижение текучести кадров);
- управление социально-демографическими процессами (помощь семьям, строительство и содержание объектов социально-культурного назначения, жилья, улучшение медицинского обслуживания, организация досуга работников и членов их семей, развитие домашних подсобных хозяйств, забота о повышении общеобразовательного и культурного уровня работников).

С полным основанием можно сказать, что подсистема управления персоналом в процессе воспроизводства человеческих ресурсов является ведущей и характеризуется тем, что в ней реализуются способности человека к труду, производству материальных и духовных благ.

Определение субъектов и объектов государственной кадровой политики и характера их взаимодействия – одна из ее основополагающих проблем современной теории и практики реализации кадровой политики.

Особенностью современной кадровой политики является многосубъектность и многообъектность (разнообъектность). Субъектами государственной кадровой политики для каждого уровня управления являются социально-правовые институты страны, являющиеся носителями определенной законодательством компетенции в решении кадровых вопросов: государственные, хозяйственные, общественные структуры, органы местного управления и самоуправления, руководители органов государственного управления, организаций, предприятий. Каждый уровень управления имеет

свою кадровую политику, которая должна согласовываться с государственной кадровой политикой.¹

Под субъектом государственной кадровой политики (в организационно-управленческом плане) понимается носитель определенных законом полномочий, прав и ответственности в выработке и реализации государственной кадровой политики, активный участник кадровых процессов и отношений. Каждому субъекту соответствует свой объем функций и полномочий, ограниченный статусом данного субъекта и «границами» объекта управленческого регулирования (кадры аппарата государственного учреждения, хозяйственной или общественной структуры). В данном случае речь идет о функциях, правах, обязанностях органа власти, партии, хозяйственной структуры.

В соответствии со ст.3 Конституцией Республики Беларусь единственным источником государственной власти и носителем суверенитета в Республике Беларусь является народ.

Народ осуществляет свои функции в кадровой политике как непосредственно (через избирательный процесс, референдумы и т.д.), так и опосредованно (через представительные органы, демократические процедуры, учет общественного мнения и др.). В то же самое время народ в значительной степени делегирует свои полномочия и функции в кадровой деятельности государству (его ветвям и структурам), а отдельные группы населения – политическим партиям, общественным объединениям и движениями, экономическим и другим объединениям. Прежде всего через государство и его институты и политические партии народ принимает участие в управлении кадровыми процессами.

Поэтому государственная кадровая политика, возглавляемая государством, безусловно, конституционна, легитимна и законна.

Государство выступает главным субъектом кадровой политики. Государственная кадровая политика формируется государством, учитывает и выражает интересы отдельного человека, социальных групп и слоев, народа. Каждой ветви власти как субъектам кадровой политики Конституцией Республики Беларусь и законами делегируются определенные функции. Национальное собрание придает кадровой политике легитимный характер, законодательно закрепляет ее основы и принципы. Органы исполнительной власти формируют и реализуют ее на практике. Судебная власть от имени государства осуществляет правосудие. Прокуратура контролирует соблюдение законности в работе с кадрами.

Президент Республики Беларусь, реализуя предоставленные Конституцией полномочия, определяет задачи и основные направления государственной кадровой политики, назначает высших должностных лиц.

¹ Государственная кадровая политика: теория и практика: учеб. пособие / А.Г. Шрубенко, Н.С. Березина, Г.Е. Ясников. – Минск : Акад. Управления при Президенте Республики Беларусь, 2003. – С.12.

Иными словами, высшие государственные органы, осуществляя государственную власть, проводят в жизнь и государственную кадровую политику.

Процесс государственного управления есть реализация специфических функций государства посредством управляющих воздействий на общество государственного аппарата, который проводит и государственную кадровую политику. Государственное управление осуществляется через органы государственного управления. Органы государственного управления представляет собой часть государственного аппарата, осуществляющая исполнительно распорядительную деятельность по реализации задач и функций государства. Государство в лице своих государственных органов, в том числе и органов государственного управления, выступает как консолидирующий субъект управления и государственной кадровой политики.

Работу с кадрами проводят все субъекты государственной, хозяйственной, общественной деятельности, но с учетом официально признанных целей, приоритетов, принципов, требований. Они определяют задачи своей работы с кадрами, разрабатывают кадровые программы (отрасли, объединения, партии, региона и др.).

Выступая главным субъектом государственной кадровой политики, государство формирует ее, хотя и не является полным монополистом. Выработка направлений государственной кадровой политики – это прерогатива высших государственных органов и должностных лиц государства. Каждой ветви государственной власти, как субъекту государственной кадровой политики, законом делегируются определенные кадровые полномочия. Так уточняются и определяются объекты и рамки воздействия каждого субъекта кадровой политики, поскольку каждый из них имеет относительно узкий, специфический объект своего регулирования.

Предметно-практическая деятельность субъекта направлена на объект государственной кадровой политики. В кадровой политике используется ряд понятий для обозначения объекта управления, к числу которых относятся: человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры или их отдельные категории и группы; кадровые процессы и отношения.

Государственная кадровая политика разнообъектна. У каждого субъекта кадровой политики существуют свои границы кадрового воздействия на объект. Лишь государство как главный субъект государственной кадровой политики может распространять свои кадровые полномочия на все кадры общества, все трудовые ресурсы и многие кадровые процессы и отношения.

Объекты государственной кадровой политики можно классифицировать по разным основаниям. Например, по уровневому признаку: народ – отдельные социальные группы (классы) – отдельные профессиональные группы – трудовые коллективы – работники. Существуют и другие дифференциации: а) политики – государственные служащие; б) управляющие – исполнители; в) руководители – специалисты – работники массовых профессий – разнорабочие. В системе государственного управления особое значение уделяется такому

объекту государственной кадровой политики, как кадровый состав государственной службы. На другие кадры государство влияет опосредованно, используя правовые и организационные механизмы.

Государственная кадровая политика формулируется в виде положений Концепции государственной кадровой политики и является официально принятым нормативным правовым актом государства. Ее положения являются исходными при разработке нормативной правовой базы, регулирующей трудовые отношения, вопросы социального обеспечения, развитие профессионального образования и ряд других направлений, обеспечивающих реализацию соответствующих конституционных прав граждан.

Подводя итог вопросу, отметим, что в общем виде кадровая политика - важнейшая составляющая государственного управления, призванная посредством тщательного отбора лучших кадров превращать людские ресурсы из фактора природы в культурно-производственный, профессиональный фактор развития общества.

Государственная кадровая политика выступает как составная часть государственной политики в области эффективного управления, как важнейший инструмент реализации программ, планов, концепций. Она должна иметь концептуальные подходы к решению поставленных задач, четкие программы действий, так как создание сильного и эффективного государства невозможно без наполнения его структур профессионально подготовленными кадрами.

Определяя место кадров в системе государственного управления, следует подчеркнуть два важных обстоятельства:

- 1) кадровая политика проводится и организуется государством;
- 2) кадровая политика и кадровая работа являются общегосударственной задачей.

В реализации задач кадровой политики важнейшую роль играют кадры управления, так как они являются основными проводниками государственной политики. Проблема кадров является составной частью государственного управления и требует системного и комплексного подхода.

Качество формирования и подготовки кадрового потенциала, эффективное кадровое обеспечение различных отраслей общественной и государственной деятельности напрямую связано с повышением и экономической эффективности. Поэтому программы социально-экономического развития неразрывны с программами развития кадров.

Кадровая политика, таким образом, воздействует на весь ход общественного развития.

2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Приоритеты социально-экономического развития Республики Беларусь в значительной мере определяют приоритеты государственной кадровой политики и обусловлены, прежде всего, необходимостью повышения эффективности формирования и реализации кадрового потенциала общества. Эти приоритеты имеют динамичный характер и формируют основные задачи ГКП по сферам и отраслям народного хозяйства.

Основные задачи государственной кадровой политики в *макрэкономическом аспекте* состоят в эффективном использовании трудовых ресурсов, их рациональном распределении по сферам экономики на базе совершенствования правовой основы государственного регулирования занятости населения.

Приоритетными задачами в управлении трудовыми ресурсами являются:

совершенствование системы прогнозирования трудовых ресурсов и демографических процессов, учет результатов этих прогнозов при выработке приоритетных направлений государственной кадровой политики и формировании кадровых программ;

методическое обеспечение подготовки отраслевых и региональных кадровых программ;

разработка программ создания и сохранения экономически целесообразных рабочих мест в регионах, отраслях экономики и других сферах деятельности, обеспечивающих равные возможности для всех граждан, в том числе для молодых специалистов, получения рабочего места в соответствии с уровнем квалификации;

организация экспертизы инновационных программ и проектов в целях создания и сохранения эффективных рабочих мест;

обеспечение социальных гарантий в области заработной платы и доходов, развитие системы отраслевых тарифных соглашений, расширение социальных функций коллективных договоров, внесение соответствующих изменений в трудовое законодательство;

повышение воспроизводственной и стимулирующей роли заработной платы, обеспечение оплаты труда работников всех сфер деятельности в зависимости от сложности выполняемых работ и уровня квалификации;

разработка программ кадрового обеспечения всех структур, реализующих государственную программу "Здоровье", что создаст условия для сохранения и восстановления здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни;

усиление государственного контроля за соблюдением стандартов в области охраны и условий труда;

подготовка и реализация программы развития системы переподготовки специалистов научно-инновационной сферы, других приоритетных направлений социально-экономического развития республики;

обеспечение защиты прав и интересов граждан, выбывающих на работу за пределы страны;

формирование эффективного механизма государственной поддержки предпринимательства и самозанятости безработных, в том числе финансирование создания новых рабочих мест в сфере малого бизнеса в соответствии с приоритетами социально-экономического развития;

адаптация системы пенсионного обеспечения к сложившейся экономической ситуации, развитие государственного и негосударственного пенсионного страхования, совершенствование механизма формирования отчислений в Пенсионный фонд;

расширение сети негосударственных структур содействия занятости различных социальных групп населения (молодежи, женщин, инвалидов);

развитие системы реабилитации инвалидов, включая меры приспособления социальной инфраструктуры к их потребностям.

Государственная кадровая политика в *реальном секторе экономики* направлена на реализацию задач социально-экономического развития страны на определенный период времени.

Приоритетными направлениями государственной кадровой политики в области управления кадровым потенциалом реального сектора экономики являются:

создание отраслевых систем мониторинга кадрового потенциала и прогнозирования потребности в кадрах, в том числе негосударственного сектора, подготовка в этих целях соответствующих методик;

разработка и реализация государственных краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ кадрового обеспечения отраслей экономики, которые должны стать основой соответствующего госзаказа на подготовку кадров;

приведение структуры подготовки специалистов в соответствие с потребностью в них отраслей экономики на основе использования контрактной формы подготовки кадров для социально значимых отраслей;

совершенствование Общегосударственного классификатора Республики Беларусь "Специальности и квалификации";

формирование экономического механизма государственного регулирования рынка труда с целью оптимизации численности занятых в отраслях экономики;

совершенствование механизма закрепления молодых специалистов в соответствии с потребностями в них отраслей экономики, введение с этой целью мониторинга их распределения, трудоустройства и использования;

расширение целевой подготовки специалистов для агропромышленного комплекса и перестройка экономического механизма, обеспечивающего мотивацию их труда;

развитие системы переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров предприятий всех отраслей реального сектора экономики на основе госзаказа;

обеспечение возможности передачи функций руководителей государственных предприятий как по вертикали, так и по горизонтали, включая передачу в трастовое управление;

разработка механизма выявления лидерских качеств выпускников высших учебных заведений, молодых специалистов в целях формирования резерва руководящих кадров.

Кадровая политика в *системе государственного управления* направлена на решение следующих приоритетных задач:

обеспечение стабильности деятельности государственного аппарата, определение механизма прохождения и прекращения государственной службы, что предполагает принятие нового Закона Республики Беларусь "О государственной службе в Республике Беларусь";

оптимизация структуры и функций государственных органов;

приведение номенклатуры должностей государственных служащих в соответствие с задачами социально-экономического развития республики и актуальными вопросами государственного управления, что требует введения в практику "Табеля о рангах" государственных служащих;

оптимизация численности, профессионально-квалификационной структуры кадров государственных органов на основе децентрализации функций управления и развития местного самоуправления;

разработка Этического кодекса государственного служащего Республики Беларусь, определяющего систему ценностных и нравственных ориентиров, этических требований к характеру взаимоотношений государственных служащих с обществом, отдельными гражданами;

совершенствование форм и методов подбора руководящих кадров органов государственного управления, формирования резерва для занятия руководящих должностей и профессиональной подготовки лиц, состоящих в резерве;

создание механизма служебного продвижения кадров управления в государственном аппарате, обеспечения их карьерного роста на основе учета нравственно-психологических и профессиональных качеств, оценки результатов деятельности;

введение в практику квалификационного экзамена для лиц, впервые принимаемых на работу в государственные органы, и для государственных служащих, назначаемых на новые должности в государственном аппарате;

совершенствование форм и методов оценки личностных качеств, результатов деятельности руководящих кадров и лиц, зачисляемых в резерв и выдвигаемых на руководящие должности;

формирование системы профессиональной и социальной защищенности государственных служащих на основе совершенствования оплаты их труда, независимости оценки деятельности, обеспечения правовых гарантий занятости;

регламентация механизма административного и общественного контроля за деятельностью должностных лиц государственного аппарата;

создание системы прогнозирования и планирования потребности в кадрах органов государственного управления;

создание и развитие системы психологического сопровождения кадровой работы в органах государственного управления, обеспечивающей мониторинг и корректировку личностных качеств руководящих кадров;

разработка и реализация республиканских программ переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов органов государственного управления.

Стратегией социально-экономического развития республики на ближайшие годы определены задачи улучшения состояния здоровья нации, роста ее образовательного и культурного потенциала, повышения уровня социальной защищенности граждан.

Приоритетными направлениями государственной кадровой политики в *социально-культурной сфере* являются:

введение системы среднесрочного и долгосрочного прогнозирования потребности в кадрах социально-культурной сферы и преимущественно целевой подготовки специалистов на основе госзаказа;

создание баз и банков данных о кадровом потенциале социально-культурной сферы;

создание благоприятных условий для работников, их профессиональной карьеры, развитие страхового механизма и льготного кредитования получения образования, приобретения жилья;

повышение уровня социального обеспечения работников этой сферы, оплаты их труда за счет различных источников, включая развитие хозрасчетных и коммерческих основ деятельности учреждений здравоохранения, образования и культуры;

принятие действенных мер по профессиональной ориентации молодежи, духовному формированию личности, укреплению семьи и материальной поддержке молодых специалистов.

Государственная *научно-техническая и инновационная политика* ориентирована на структурную и технологическую перестройку производственной и социальной сфер на основе достижений научно-технического прогресса и использования образовательного потенциала нации. Это предполагает интеллектуализацию ключевых сфер общества, повышение роли науки и образования.

Развитие научного потенциала и расширение сферы инновационной деятельности предполагают:

оптимизацию состава и численности кадров сферы науки и научного обслуживания в соответствии с задачами социально-экономического развития республики и научно-инновационной политики государства;

определение перечня должностей, подлежащих замещению лицами с учеными степенями и званиями;

разработку проекта Закона Республики Беларусь "Об интеллектуальной миграции", предусматривающего порядок возобновления работы специалистов и ученых в отечественных научных организациях, создание стимулирующих условий труда ученых;

создание баз и банков данных, системы прогнозирования потребности в кадрах на основе мониторинга базовых направлений научно-инновационной деятельности ведущих государств мира;

введение раздела "Кадры науки" в отраслевые и региональные программы "Кадры", предусматривающего краткосрочные и долгосрочные прогнозы потребности в кадрах высшей квалификации;

определение механизма закрепления научных кадров высшей квалификации в отраслях экономики и регионах республики, включая меры по социальному обеспечению и социальной защищенности работников научно-инновационной сферы;

расширение целевой подготовки научно-педагогических кадров в соответствии с потребностями науки и образования, а также административно-территориальных единиц;

совершенствование системы аттестации и оценки труда научных кадров;

расширение подготовки научных кадров высшей квалификации в области управления персоналом;

создание правовых и организационно-экономических условий для эффективной научно-инновационной деятельности в свободных экономических зонах, технопарках, инновационных центрах;

повышение социального статуса научных работников на основе совершенствования законодательства о защите интеллектуальной собственности, усиления их социальных гарантий.

Государственная кадровая политика ориентирована на формирование оптимальной модели *развития регионов*, предусматривающей создание наукоемких производств, свободных экономических зон, технопарков, инновационных и научных центров, повышение эффективности использования кадрового потенциала агропромышленного комплекса, социальную защиту населения, пострадавшего от катастрофы на Чернобыльской АЭС.

Для регионов республики приоритетными являются следующие задачи:

создание системы прогнозирования обеспеченности кадрами административно-территориальных единиц;

разработка и реализация государственных краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ кадрового обеспечения административно-территориальных единиц, которые должны стать основой соответствующего госзаказа на подготовку кадров;

создание и постоянная актуализация баз и банков данных о кадровом потенциале административно-территориальных единиц;

организация регионального мониторинга распределения, трудоустройства и использования молодых специалистов;

совершенствование нормативно-правовой базы в области социально-экономических гарантий и льгот для молодых специалистов, направляемых на работу в сельскую местность и в районы, пострадавшие от катастрофы на Чернобыльской АЭС;

формирование региональных центров оценки кадров;

внедрение современных информационных технологий (дистанционных семинаров, консалтингов) для профессионального развития трудовых ресурсов региона;

разработка программы развития региональных учреждений науки, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с задачами социально-экономического развития административно-территориальных единиц.

На практике эффективное решение задач социально-экономического развития республики осложняется проблемами кадрового обеспечения регионов, и прежде всего закреплением там молодых специалистов.

На сегодняшний день все области республики испытывают недостаток в специалистах с высшим образованием, особенно сельскохозяйственного профиля (агрономах, зоотехниках, ветврачах, экономистах, инженерах), а также в учителях, врачах, работниках учреждений культуры. Отмечается недостаток в кадрах специалистов с высшим образованием. Вместе с тем прибывающих по распределению молодых специалистов недостаточно на покрытие потребности в них. Кроме того, отмечается низкий уровень управленческой подготовки руководителей районного звена, зачастую имеет место формализм в работе с кадровым резервом, отсутствуют межрайонная ротация кадров, научно обоснованные подходы к разработке критериев оценки деятельности руководителей, что негативно отражается на их трудовой мотивации.

Таким образом, приоритеты государственной кадровой политики определяются, прежде всего, приоритетами социально-экономического развития Республики Беларусь, которые, в свою очередь, обусловлены необходимостью повышения эффективности формирования и реализации кадрового потенциала общества. Эти приоритеты имеют динамичный характер и формируют основные задачи ГКП по сферам и отраслям народного хозяйства.

3. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Механизм реализации государственной кадровой политики - комплекс правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность подбора и расстановки кадров, их подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Механизм формирования и реализации государственной кадровой политики представляет собой сложную систему, порядок организации кадровой деятельности для достижения определенных целей, в основе которого лежит единство задач, структур (субъектов), технологий и методов работы.

Механизм – это основа любой системы управления. Его структура (взаимосвязанные составные части, элементы) в значительной мере определяются целями функционирования объекта управления и соответствующими целями системы управления объектом.

Кроме того, основу любого механизма составляют принципы управления объектом и его составными частями, а также организационные формы управления, в которых осуществляется деятельность по управлению, реализуемая субъектами управления.

С содержательной стороны модель механизма реализации государственной кадровой политики включает в себя как минимум четыре составляющих элемента, или уровня:

- первый уровень (концептуальный) – теоретические основы государственной кадровой политики;
- второй уровень (нормативно-правовой) – законодательная база государственной кадровой политики;
- третий уровень (организационный) – специальные институты (органы, занимающиеся кадровой работой);
- четвертый уровень, наиболее приближенный к кадрам (технологический) – формы, способы и методы кадровой работы.²

С точки зрения уровневой классификации механизма реализации государственной кадровой политики следует отметить, что его высший уровень – концептуальный – представляет собой научно-теоретическую базу государственной кадровой политики, раскрывающей цели, задачи, субъектно-объектную базу, принципы и приоритеты государственной кадровой политики. Теория кадровой политики освещает путь практике.

Второй уровень – нормативно-правовой – подводит под кадровую политику прочную юридическую основу, легитимирует ее, регулирует в правовом отношении кадровую деятельность.

Третий уровень – организационный – определяет механизм реализации государственной кадровой политики как систему государственных органов,

² Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учеб. пособие / Л.С. Вечер. – Минск : Выш. шк. 2013. – С.94-95.

организаций, учреждений и должностных лиц, приводящих в действие кадровую политику. Здесь ведущую роль играют кадровые службы.

Четвертый уровень механизма реализации государственной кадровой политики – технологический. Он определяет данное явление как совокупность мер, форм, способов и методов воздействия на кадры, которые применяются для решения конкретных кадровых задач. Это предмет управления персоналом.³

Таким образом, сущность механизма реализации государственной кадровой политики следует рассматривать в единстве его составляющих – концептуальной, нормативно-правовой, организационной и технологической. Такой подход показывает и структуру, и конкретное содержание кадровой политики, сближая разные точки зрения.

Структурно модель механизма реализации государственной кадровой политики состоит из трех основных компонентов: субъекта, процесса кадрового управления и объекта.

1. Субъекты кадровой работы – органы и должностные лица, воздействующие на кадры. Субъекты государственной кадровой политики подразделяются:

- по уровням государственной власти (республиканский уровень и местный уровень);
- сферам государственного управления (государственный, муниципальный, рыночный, смешанный секторы);
- ветвям власти (законодательная, исполнительная, судебная).

Очень важно разграничение функций и компетенций структур и их кадровых служб, законодательное разграничение полномочий в решении кадровых вопросов между республиканскими органами власти и местного управления.

2. Процесс кадрового управления – это технологии кадровой деятельности. Данный процесс включает в себя:

- управление персоналом со стороны линейных менеджеров и кадровую работу менеджеров по персоналу;
- определение каждым субъектом кадровой политики своих приоритетов, конкретных задач работы с кадрами на ближайшее время и долгосрочную перспективу;
- использование субъектами кадрового управления эффективных технологий работы с персоналом.

3. Объекты государственной кадровой политики – это то, на что воздействует субъект кадровой политики: народ, трудовые ресурсы, кадровый потенциал, кадровый корпус, кадры, их отдельные категории и группы.

Если государственная кадровая политика – это стратегия формирования, развития и рационального использования кадрового потенциала страны, то механизмы ее реализации – организационные формы, технологические способы

³ Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие / В.В. Черепанов. – М.: Финакадемия, 2009. – Ч. 1. С. 43-44.

и приемы ее претворения в жизнь. При этом механизмы кадровой политики не тождественны управленческим технологиям, они шире.

Таким образом, цель механизма реализации государственной кадровой политики состоит в практическом претворении в жизнь этой политики, т. е. в создании благоприятных и равных социальных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей и знаний; в подборе кадров и обеспечении их высокого профессионализма; в эффективном использовании кадрового корпуса и кадрового потенциала страны.⁴

Достижение целей, задач и приоритетов государственной кадровой политики требует совершенствования механизма ее реализации, в частности нормативно-правового, организационно-методического, информационного, материально-технического, финансового обеспечения.

Нормативно-правовая основа государственной кадровой политики определяет порядок работы с кадрами, продолжительность и формы их подготовки, требования, предъявляемые к кадрам государственного управления.

Основой нормативно-правового обеспечения государственной кадровой политики является Конституция Республики Беларусь, которая закрепляет основы конституционного строя, государственное устройство, определяет основные направления развития государства.

Указом Президента Республики Беларусь №399 от 18 июля 2001 г. была утверждена Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь, принятие которой было обусловлено необходимостью реализации стратегического курса на формирование социально ориентированной рыночной экономики, более глубокой интеграции страны в мировую экономическую систему, совершенствования механизма управления обществом на основе сочетания методов государственного и рыночного регулирования, использования современных организационных, информационных, социальных и политических технологий.

Трудовой кодекс Республики Беларусь играет огромную роль в реализации концептуальных положений кадровой политики государства, так как он применяется в отношении всех работников и нанимателей, регулирует коллективные трудовые отношения, определяет вопросы гарантий социальной защищённости работников.

Закон Республики Беларусь «О государственной службе в Республике Беларусь» является правовой основой деятельности государственных служащих и определяет принципы и общий порядок прохождения государственной службы, правовое положение, материальное и социальное обеспечение государственных служащих, ответственность за нарушение законодательства о государственной службе.

К нормативно-правовой основе государственной кадровой политике также относятся законы «О Президенте Республики Беларусь», «О Совете

⁴ Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учеб. пособие / Л.С. Вечер. – Минск : Выш. шк. 2013. – С.95-96.

Министров Республики Беларусь», «О статусе депутата Палаты представителей, члена Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь», «О Комитете государственного контроля Республики Беларусь и его территориальных органах», «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» и другие.

Президентский уровень правового регулирования кадровой политики наиболее значимый с точки зрения определения основных направлений деятельности государства. Именно здесь формируются основные направления деятельности государственных органов в области реализации кадровой политики.

В целях осуществления государственной кадровой политики Главой государства были изданы Указы Президента Республики Беларусь от 8.11.2001 г. № 644 «Об утверждении кадрового реестра Главы государства Республики Беларусь», от 2.11.2000 г. № 577 «О некоторых мерах по совершенствованию работы с кадрами в системе государственных органов», от 26.07.2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций», от 17.03.2005 г. № 139 «Об утверждении положения о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу», от 2 июня 2009 г. № 275 «О некоторых мерах по совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления» и др.

Правительство Республики Беларусь в пределах своей компетенции также издаёт правовые акты в области кадровой политики. Постановления Совета Министров направлены на принятие конкретных мер по решению вопросов подготовки кадров.

Реализация кадровой политики государства на уровне министерств и государственных комитетов – это наиболее широкая группа нормативных актов, регулирующих реализацию государственной кадровой политики. Она включает нормативные правовые акты, изданных в развитие и в соответствии с законами, декретами и указами Главы государства, постановлениями Правительства.

В соответствии с Концепцией государственной кадровой политики организационно-методическое обеспечение государственной кадровой политики предусматривает:

- создание систем и методик прогнозирования потребности в квалифицированной рабочей силе всех сфер жизнедеятельности общества;
- координацию действий субъектов кадровой политики государства;
- разработку программ кадрового обеспечения отраслей экономики, административно-территориальных единиц, органов государственного управления и развитие системы последиplomного образования кадров на базе ведущих высших учебных заведений;
- разработку и использование современных кадровых технологий в области подбора, расстановки, продвижения, оценки и трудовой мотивации кадров;

расширение сети научных, инновационных и консультационных организаций в области работы с кадрами, развитие системы ее психологического сопровождения.

Организационно-методическое обеспечение государственной кадровой политики выступает одновременно как средство реализации политики государства. Средствами реализации государственной кадровой политики являются регламентированные формы и методы работы с кадрами, имеющие соответствующее методическое обеспечение. К основным из них относятся:

планирование – оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации;

прогнозирование – метод вероятного планирование, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предложения относительно будущего;

стимулирование (мотивация) – совокупность методов, позволяющих создать наиболее благоприятные условия для эффективного труда работников;

социальная защита – разработка и проведение мероприятий по охране здоровья, пенсионному обеспечению; решение жилищных и бытовых проблем;

квотирование рабочих мест – количественное ограничение рабочих мест;

переподготовка кадров – образовательный процесс, направленный на приобретение новых профессиональных знаний, умений и навыков, профессий, специальностей в учреждениях образования по переподготовке кадров, обусловленный научно-техническим и социально-экономическим развитием, структурными изменениями производства и социальной сферы, индивидуальными потребностями граждан, с выдачей документов установленного образца:

профессиональное образование – образование, ориентированное на профессиональную деятельность, включающее подготовку, повышение квалификации и переподготовку кадров;

профессиональное развитие – непрерывный процесс приобретения необходимых знаний, умений, навыков, повышение уровня эффективности деятельности;

оценка личностных качеств – анализируются профессионально-деловые и морально-психологические характеристики работников и кандидатов, их психофизиологическое состояние; изучается жизненный путь кандидата; учитывается мнение коллектива: проводятся анализ документальной информации о работнике и результатах его трудовой деятельности, собеседование, анкетирование, психологическое тестирование, экспертная оценка личностных качеств.⁵

Основную роль в функционировании системы подготовки кадров играет объективная оценка современных требований к управленческому персоналу,

⁵ Государственная кадровая политика: теория и практика: учеб. пособие / А.Г. Шрубенко, Н.С. Березина, Г.Е. Ясников. – Минск : Акад. Управления при Президенте Республики Беларусь, 2003. – С.27-28.

которая базируется на определении функций управления кадровым потенциалом. Функциями управления являются:

формирование требований к кадрам, соответствующих настоящим и перспективным задачам общества в целом и конкретной сферы деятельности;

определение потребности в кадрах для различных сфер деятельности;

подбор кадров, соответствующих по своим профессионально-деловым и личностным качествам определенным видам деятельности;

формирование резерва кадров и планирование работы с ним;

создание условий для эффективной работы кадров (экономических, организационно-технических, социальных, социально-психологических, психофизиологических);

оценка и аттестация кадров, относящиеся как к результатам их деятельности, так и к личностным качествам;

организация обучения кадров – их подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

планирование профессионального развития кадров, направленного на рост их профессионализма, творческой активности.⁶

Формирование государственной кадровой политики возможна лишь при полном информационном ее обеспечении. Главной целью информационного обеспечения государственной кадровой политики является создание информационного пространства, обеспечивающего эффективное взаимодействие субъектов инфраструктуры, формирующей и реализующей кадровую политику, а также кадрового корпуса республики.

Информационное пространство государственной кадровой политики состоит из совокупности информационных ресурсов в различных сферах кадровой политики, взаимодействующих на основе соответствующих нормативных и правовых документов и объединенных единой информационной инфраструктурой. Формирование информационного пространства позволит проводить согласованную государственную кадровую политику.⁷

Согласно Концепции государственной кадровой политики информационное обеспечение государственной кадровой политики предусматривает создание единого информационного пространства, способствующего эффективному взаимодействию субъектов формирования и реализации кадровой политики. Основными направлениями информационного обеспечения государственной кадровой политики являются:

определение состава и структуры информации, необходимой для принятия эффективных решений в области формирования кадрового потенциала государственного управления;

⁶ Государственная кадровая политика: теория и практика: учеб. пособие / А.Г. Шрубенко, Н.С. Березина, Г.Е. Ясников. – Минск : Акад. Управления при Президенте Республики Беларусь, 2003. – С.26.

⁷ Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учеб. пособие / Л.С. Вечер. – Минск : Выш. шк. 2013. - С.110.

создание республиканской информационной мониторинговой системы учета и анализа управленческого кадрового потенциала, подготовки и использования кадров, а также единого банка данных резерва кадров.

В соответствии с целями и задачами государственной кадровой политики система информационного обеспечения должна включать три подсистемы:

формирования информационных ресурсов – для создания и постоянной актуализации банков данных о кадровом потенциале республики с регламентированным и многоуровневым доступом к накапливаемым ресурсам. Подсистема должна обеспечивать ввод, хранение, поиск, отображение и взаимообмен информацией (анкетные данные, характеристики, справки, копии документов, фотографии и т.д.);

динамического мониторинга руководящих кадров – для изучения кадрового потенциала республики. Она должна обеспечивать постоянное дистанционное тестирование руководящих кадров в различных сферах управления, экономики и политики, возможность предварительных оценок управленческих и деловых качеств кадрового корпуса;

анализа кадровых ресурсов – для обеспечения принятия решений по выдвижению и перестановке кадров на различных уровнях управления, повышения их квалификации, выявления слабых мест в подготовке и становлении кадрового потенциала.⁸

Функционирование учреждений и организаций, осуществляющих государственную кадровую политику, требует финансового и материально – технического обеспечения. Система финансового обеспечения и социальной защиты кадров является обязательным и зачастую важнейшим условием реализации эффективной кадровой политики. Необходимо усиление мотивации и стимулирования труда социальной защищенности государственных служащих путем повышения роли должностных окладов, стабильных правовых гарантий и социальной защищенности. Условия оплаты труда должны соотноситься с оценкой профессиональной деятельности, дифференциацией должностей, уровнем ответственности.

Согласно Концепции государственной кадровой политики материально-техническое и финансовое обеспечение государственной кадровой политики предполагает:

организацию прогнозирования и планирования потребности в материальных и финансовых ресурсах для обеспечения эффективной работы государственного аппарата, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров органов государственного управления, самоуправления, отраслей экономики, других сфер деятельности;

развитие материально-технической базы учреждений последипломного образования;

⁸ Вечер, Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба : учеб. пособие / Л.С. Вечер. – Минск : Выш. шк. 2013. С.111.

определение источников и порядка финансирования кадровых программ с использованием средств республиканского и местных бюджетов, а также средств предприятий и организаций, образуемых за счет хозяйственной деятельности.

Таким образом, кадровая политика реализуется через соответствующие механизмы. Создание действенного и результативного механизма реализации государственной кадровой политики в государстве является сложнейшей теоретической и практической проблемой.

Очевидно, что даже при наличии продуманной, научно обоснованной государственной кадровой политики она не принесет ожидаемого результата, если не будут выработаны и апробированы современные эффективные механизмы ее претворения в жизнь. Важно не только концептуально и нормативно определить государственную кадровую политику и ее принципы, но и избрать наиболее действенные механизмы и технологии ее реализации.

4. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Кадровая политика как система управления человеческими ресурсами предприятия, региона, отрасли и страны в целом включает ряд основных направлений, к важнейшим из которых относятся демографическая политика, политика в области образования, политика в области занятости, политика в области труда и заработной платы, социальная политика.

Таким образом, управлять человеческими ресурсами – значит с учетом общественных потребностей регулировать демографические процессы; готовить квалифицированные кадры; оптимально распределять их между отдельными отраслями и территориями страны; эффективно использовать человеческие ресурсы в народном хозяйстве; создавать необходимые условия для высокопроизводительного и качественного труда; постоянно поднимать уровень жизни населения.

Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет суть кадровой работы. Сюда относится деятельность по планированию, подбору, подготовке, расстановке, оценке, воспитанию и рациональному использованию кадров. Кадровая работа, таким образом, является средством реализации кадровой политики.

Понятие «работа с кадрами» охватывает все проблемы персонала в социальном управлении и предполагает условное разделение их на три большие группы: первая включает анализ категорий работников и должностей, вопросы планирования и прогнозирования в области кадров, определение и формирование источников удовлетворения кадровой потребности; вторая –

вопросы подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров; третья – вопросы организации и оценки труда, формирования стабильных коллективов, укрепления дисциплины и др.

Управленческая деятельность имеет свои технологии. Их содержание определяется спецификой объекта управления. В практике управления человеческими ресурсами используются такие инструменты воздействия на человека, которые называются кадровыми технологиями.

Вообще под технологией понимают и «средство перевода абстрактного языка науки на конкретный язык достижения поставленных целей», и «способ реализации конкретного сложного процесса путем расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются однозначно».⁹

Технологизация кадрового процесса (кадровой функции) позволяет:

- зафиксировать перечень оптимально необходимых функций, процедур, операций, действий, обеспечивающих воспроизводство кадрового процесса, определить алгоритм кадрового процесса;

- обеспечить стандартизацию кадрового процесса за счет сокращения числа этих структурных элементов технологии, снижения издержек на подготовку персонала, сокращения времени на выполнение отдельных задач;

- четко определить границы действий каждого субъекта кадровой политики в организации, максимально сократить число спонтанных и ошибочных действий, создавать постоянные информационные потоки;

- по мере освоения первоначально поставленных в технологии задач наращивать сложность и развивать их в соответствии с возможностями субъекта управления;

- повысить уровень управленческой культуры.

Кадровые технологии – это структурированное и алгоритмизированное описание функций управления персоналом организации (кадровых функций), или результат перевода кадровых функций на язык структур и алгоритмов их реализации.

Базовые технологии управления персоналом включают технологии планирования, формирования, развития, оценки и контроля персонала.

Планирование персонала (кадровое планирование) является частью общей системы планирования организации, в его рамках решаются задачи обеспечения организации рабочей силой необходимого количества и качества для выполнения стоящих перед ней задач. Оно состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

Планирование персонала включает следующие его виды:

1. Планирование потребности в персонале. Определение потребности в персонале является основой его планирования. Определение

⁹ Леонов, А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А.П.Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч.2. – с. 156.

потребности делается с целью текущего и будущего кадрового обеспечения организации.

Планирование потребности в персонале можно представить в виде следующего алгоритма.

Первый этап – анализ имеющегося персонала организации – базируется на объективных характеристиках: возрасте, поле, стаже, уровне квалификации, перечне выполняемых задач, характере занятости, режиме труда, физических, экономических, социальных условиях труда.

Второй этап – анализ конкретных потребностей в персонале на планируемый период в целом по организации, по подразделению организации, специальностям. Данный этап невозможен без прогнозирования. При прогнозировании потребности в кадрах необходимо учитывать предстоящие организационные изменения, имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, план замещения вакантных должностей, потребность в работниках нового профиля и многое другое.

Прогнозирование потребности в персонале может быть выполнено с помощью следующих методов:

метода экстраполяции – состоит в перенесении вчерашней ситуации в сегодняшней день, сегодняшней ситуации – в будущее;

метода экспертных оценок – состоит в использовании мнений экспертов-специалистов для определения потребности в человеческих ресурсах.

Третий этап – разработка конкретных планов и программ по формированию и развитию персонала. Определив будущие потребности, руководство организации приступает к разработке программы их удовлетворения.

2. Планирование набора персонала. Основой планирования набора персонала являются потребность в персонале и политика организации в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе сотрудников.

В планировании набора персонала можно выделить следующие составные части:

планирование найма персонала – решаются вопросы выбора способов привлечения персонала;

планирование выбора из претендентов – определяются критерии отбора из кандидатов;

планирование принятия на работу – решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников;

планирование адаптации сотрудников – разрабатываются мероприятия по адаптации с целью интеграции новых работников в производственные группы и саму организацию.

3. Планирование высвобождения персонала. Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение численности работников организации.

4. Планирование использования персонала. Оно связано с выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений организации.

5. Планирование развития персонала. Целью планирования развития персонала является определение мероприятий по подготовке сотрудников к тем требованиям, которые будут предъявляться к ним в будущем.

В планировании развития персонала можно выделить планирование образования и планирование карьеры.

Планирование образования персонала предусматривает мероприятия:
по обучению сотрудников организации на рабочем месте;
обучению сотрудников вне рабочего места внутри организации;
обучению сотрудников вне организации;
самообразованию работников.

Главной задачей планирования карьеры сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностью организации в персонале различных специальностей и квалификации.

6. Планирование затрат на персонал.

Формирование персонала включает в себя технологии набора, отбора и адаптации персонала.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация впоследствии отберет наиболее подходящих для нее работников. Основная задача реализации данной функции кадрового менеджмента – удовлетворение спроса организации на работников в количественном и качественном отношении.

Прежде чем приступить к набору кандидатов, необходимо определиться с требованиями к кандидату на вакантную должность. Формализация требований к кандидатам является обязательным условием набора. Инструментами реализации функции набора персонала в организацию могут быть должностная инструкция, квалификационная карта и карта компетенций.

Должностная инструкция – документ, в котором прописаны основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. В дополнение к должностным инструкциям для облегчения поиска кандидатов создаются квалификационные карты и карты компетенций («портреты» идеальных сотрудников).

Квалификационная карта – документ, в котором отражен набор квалификационных характеристик (образование, специальные навыки, знание иностранного языка, владение компьютером, управление автомобилем и т. п.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий определенную должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов по каждой характеристике и сравнения кандидатов между собой.

Карта компетенций («портрет» идеального сотрудника) – документ, в котором определены желаемые личностные характеристики человека, его

способности к выполнению тех или иных функций, социальных ролей, типов поведения.

Существуют два возможных источника набора персонала в организацию: внешний (из числа людей, не связанных с организацией) и внутренний (из числа людей, связанных с организацией), которые, как правило, применяются в сочетании.

В практике управления персоналом и в кадровой политике отбор занимает одно из центральных мест.

Технология кадрового отбора предназначена для выбора наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Отбор персонала можно определить как систему мероприятий, обеспечивающих организацию количеством и качеством персонала, отвечающим ее потребности. В конечном счете это идентификация характеристик человека с требованиями конкретной должности в организации. Именно это и является конечной целью подбора – подыскать максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определенного периода времени с наименьшими затратами.

Все многообразие требований к будущему кандидату может быть условно разделено на несколько групп. Это знания, умения и навыки, способности, личностные качества, интересы и потребности, дополнительные требования.

Критерии профессионального отбора обусловлены той предметной областью, которая составляет содержание должностных функций или требований профессионального вида деятельности. В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта.

В практике отбора персонала организациями все шире применяются конкурсные начала. Конкурсный отбор позволяет конкурсантам продемонстрировать свою готовность занять определенную должность через определение целей и понимание своей будущей деятельности.

К методам отбора персонала в организацию относится также анализ анкетных данных (анализ биографических данных). Кроме того, могут быть использованы такие методы, как наведение справок о кандидате, собеседование, тестирование, метод экспертных оценок, метод групповой дискуссии, испытательный срок.

Адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных условиях, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Назначение технологии адаптации персонала – служить превращению новичка в максимально эффективного члена организации. Приходя в новую

организацию, человек приносит с собой ранее накопленный опыт и взгляды, которые могут вписаться, а могут и не вписаться в новую среду.

Для социальной адаптации новых сотрудников организации используют разные инструменты, как формальные, так и неформальные. К формальным относится предоставление организацией при найме информации о себе. Дополнительными формальными методами адаптации являются правила, процедуры и рекомендации более опытных коллег.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха.

Профессиональное развитие – приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. Основные методы профессионального развития – профессиональное обучение, повышение квалификации, планирование и развитие карьеры (карьерный рост).

Важными составляющими технологий развития персонала являются технологии профессионального обучения персонала и управления деловой карьерой персонала в организации.

Обучение персонала – это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение целей организации.

Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Можно выделить два основных метода обучения: на рабочем месте (без отрыва от производства) и вне рабочего места (с отрывом от производства).

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Виды обучения на рабочем месте – инструктаж, ротация, наставничество.

Методы обучения вне рабочего места дают сотруднику возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

К видам обучения с отрывом от производства относятся лекции, семинары, тренинги, рассмотрение практических ситуаций (кейсов), деловые игры, видеотренинги, самообучение.

Технологии управления деловой карьерой занимают особое место среди технологий управления человеческими ресурсами.

В теории управления персоналом карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера – это рост знаний, умений и навыков работника. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности). Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, наработку определенных навыков, завоевание авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Понятие же «карьера персонала» отражает единство двух карьерных процессов – профессиональной и должностной карьеры. При этом главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении гармонизации профессиональной и внутриорганизационной карьеры.

Управление карьерным ростом персонала (как вертикальным, так и горизонтальным) представляет собой комплексный процесс и включает следующие этапы:

- кадровую диагностику, составление списка кадрового резерва;
- работу с кадровым резервом;
- мониторинг эффективности работы с кадровым резервом;
- принятие решений по работникам, состоящим в кадровом резерве.

У технологий оценки персонала особый статус, потому что оценка персонала служит основой для принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств персонала требованиям должности. Основными целями деловой оценки являются:

- оценка соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника требованиям занимаемой должности;
- определение основных направлений повышения эффективности деятельности каждого сотрудника и подразделения в целом.

Задачи деловой оценки:

определить уровень профессионализма сотрудника на момент оценки, а также выявить потенциал развития;

определить возможные пути совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника;

дать всестороннюю оценку профессиональной деятельности сотрудника; мотивировать сотрудника на дальнейшее развитие.

При внедрении оценочных технологий необходимо соблюсти следующие основные требования к процедуре проведения деловой оценки:

объективность (независимость от частного мнения) – достигается за счет привлечения нескольких экспертов, всесторонности оценки и использования практических и тестовых заданий;

достоверность – документы, используемые при деловой оценке (характеристика руководителя, отчет о проделанной работе), составляются на основе конкретных результатов практической деятельности;

ориентированность на перспективу – результаты деловой оценки используются при планировании карьеры и формировании внутреннего кадрового резерва, а также при принятии управленческих решений;

доступность информации о критериях и результатах оценки, понятность – все оцениваемые должны быть заранее ознакомлены с целями, задачами деловой оценки, решениями, которые могут быть приняты по ее результатам, критериями, по которым осуществляется оценка.

К исходным документам внедрения технологии оценки персонала и кадрового потенциала организации относятся:

внутренние нормативные документы;

анкеты сотрудников, заполненные при трудоустройстве;

должностные инструкции;

компетенции должности;

оценочные технологии и средства (социологические анкеты, психологические тесты, методы актуальной оценки и т. д.);

контракт служащего;

результаты предыдущих оценок (мониторинга кадрового состояния);

другие документы и материалы, отражающие информацию об успехах и достижениях оцениваемого.

В качестве методов оценки персонала могут выступать:

произвольная письменная характеристика – письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет, включая достижения и упущения;

оценка по результатам – письменное описание конкретной работы, выполняемой работником;

выбор оценочных характеристик по готовым формам – сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме;

суммирование оценок – определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем выставления по определенной шкале экспертных оценок;

тестирование – определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов;

заданная балльная оценка – начисление определенного количества баллов за те или иные достижения;

графический профиль – графическая форма оценки (профиль) ломаной линией, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого;

критический инцидент – оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и т. д.);

шкалирование – значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника;

альтернативные характеристики – отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества;

профильный метод – аналитическое сравнение предъявляемых нормативных требований и фактических качеств работников.

Широко освещаются и получают распространение современные системы комплексной оценки персонала, в том числе разработанные за рубежом, например, основанная на оценке эффективности каждого сотрудника система «Management by Objectives» (MBO) – управление результативностью; «Performance management» – система управления достижениями; «Методика 360 градусов»; технология «Центр оценки» (Assessment Center).

Но все же наиболее распространенной в нашей стране является, безусловно, система периодической аттестации персонала. При этом следует отметить, что в отличие от других методов оценки она закреплена на государственно-правовом уровне и является обязательной формой оценки государственных служащих.

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника, является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени (как правило, от 3 до 5 лет).

Аттестация (лат. attestation – свидетельство) означает определение квалификации, уровня знаний работника, отзыв о его способностях, деловых и других качествах, это организационно-правовой порядок установления квалификации специалистов.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств личности и ее потенциала требованиям выполняемой деятельности.

Периодическое проведение аттестации дает возможность нанимателю по результатам ее проведения:

- более тщательно изучать кадры и повышать их квалификацию;

- укреплять отстающие участки производства умелыми организаторами;
- отбирать наиболее перспективных работников на руководящие должности;
- формировать качественный резерв кадров для выдвижения на руководящую должность.

Аттестация проводится в соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины», Указом Президента Республики Беларусь от 14 марта 2005 г. № 122 «О проведении аттестации руководящих работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь» и постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784 «Об утверждении Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организаций».

Основными задачами аттестации являются:

- 1) объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- 2) выявление кандидатур на выдвижение в резерв;
- 3) определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки кадров.

При проведении аттестации выделяют три основных этапа.

Первый этап – подготовительный, который включает в себя:

- подготовку приказа нанимателя о проведении аттестации;
- составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее;
- установление количества аттестационных комиссий и их состав;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На втором этапе аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, как правило, с участием аттестуемого работника и его непосредственного руководителя, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы. На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии.

На основании представленной аттестационной характеристики и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии, с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Материалы аттестации в недельный срок после ее завершения передаются нанимателю. Решения аттестационной комиссии нося рекомендательный характер.

На третьем этапе нанимателем по материалам аттестации в месячный срок принимается решение, оформляемое приказом.

На основании оценки аттестационной комиссии о несоответствии занимаемой должности наниматель вправе оставить работника в прежней должности, перевести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода допускается увольнение.

Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

Проблема трудовой мотивации работников актуальна и для сферы государственного управления. Согласно Концепции государственной кадровой политики мотивация эффективного труда – одно из стратегических направлений государственной кадровой политики на современном этапе.

Современный руководитель, воплощающий свои решения в практические дела, должен знать и уметь осуществлять на практике функцию мотивации в управлении, основываясь на теоретических положениях и практических рекомендациях мотивационного менеджмента.

Стимулирование – совокупность действий руководителя, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Различают материальное и нематериальное стимулирование.

Виды материального стимулирования:

денежное стимулирование – заработная плата, надбавки, премии, выплаты;

неденежное стимулирование – бесплатные либо льготные путевки на отдых, лечение, материальные подарки, лучшее оборудование и инструмент и т. д.

Виды нематериального стимулирования:

социальное стимулирование – социальное признание, участие в управлении, наделение полномочиями, создание условий для профессионального и служебного роста;

психологическое стимулирование – личный психологический комфорт, ощущение защищенности, причастности к делам организации, конструктивное профессиональное общение;

творческое стимулирование – возможность раскрытия творческих способностей, использование творческого потенциала сотрудников;

моральное стимулирование – уважение со стороны коллег и руководства, выражение общественного признания работнику, способствующего повышению его престижа.

Близким к стимулированию является понятие «мотивация». И то и другое направлены на повышение качества и интенсивности труда. Однако

эти понятия не тождественны. Различие в следующем: стимулирование – явление внешнее по отношению к работнику, это целенаправленное воздействие руководителя, а мотивация – явление главным образом внутреннее.

Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребности работника определяют побуждения (мотивацию) и поведение в рамках поставленной производственной цели.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя.

Существует два главных типа вознаграждения – внутреннее и внешнее.

Внутреннее выражается в росте самоуважения и самооценки, восприятии работы как интересного занятия (хобби), чувстве познания нового, внесенного важного вклада в работу, востребованности, достижения, росте самоуверенности, чувстве уверенности в завтрашнем дне и т.д.

Внешнее включает в себя заработную плату, дополнительное материальное вознаграждение, положение в организации (включая возможность стать лидером), дополнительные льготы, положение за пределами организации (в том числе в семье), благоприятные условия работы, разнообразие работы, похвалу, продвижение по службе и т.д.

Особое место в процессе мотивации работника занимает мотив, который является, с одной стороны, связующим звеном между потребностями человека и его поведением, а с другой – побудителем к действию. Таким образом, под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности и склонности действовать определенным образом.

Мотивы могут классифицироваться по следующим основаниям:

по видам активности – мотивы общения, мотивы игры, мотивы учения, мотивы профессиональной деятельности, мотивы общественной деятельности;

времени проявления – ситуационные и постоянно проявляющиеся мотивы, кратковременные и устойчивые мотивы;

видам потребностей человека – биологические и социальные мотивы, мотивы самоуважения, мотивы самоактуализации, мотивы достижения, мотивы стремления к самой деятельности, мотивы к успеху, мотивы избегания неудач;

установкам личности – личностные и общественные мотивы, эгоистические и общественно значимые, идейные и нравственные мотивы, коллективистские мотивы.

В структуру мотива входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;

благо (вознаграждение), способное удовлетворить эту потребность;

трудовое действие, необходимое для получения блага;

цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

При формировании мотива труда следует иметь в виду, что чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Поэтому руководитель может сформировать мотив труда, если:

в его распоряжении имеется некоторый набор благ, соответствующих потребностям подчиненных;

он способен объяснить работнику, какие трудовые усилия необходимы для получения этих благ;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;

у работника существует уверенность в том, что получение блага реально.

Мотивы человека достаточно подвижны и разнообразны, но его поведение определяется в основном лишь некоторыми, наиболее значимыми из них. Совокупность таких мотивов называется *мотивационным ядром*.

В мотивационное ядро, определяющее трудовое поведение, входят:

мотивы обеспечения, которые связаны с совокупностью материальных средств, необходимых для обеспечения благополучия работника и его семьи; эти мотивы отражаются в материальной заинтересованности работника, в его ориентации на заработок;

мотивы признания, которые состоят в стремлении работников реализовать свои потенциальные возможности в процессе трудовой деятельности;

мотивы престижа, которые выражаются в стремлении работников реализовать свою социальную роль, принять участие в общественно значимой деятельности.

У разных групп работников доминирующими являются разные группы мотивов. Поэтому в управлении мотивацией персонала важным является определение ведущих мотивов среди различных групп персонала или отдельных работников.

Стимулирование и мотивация взаимосвязаны. Если стимулирование осуществляется руководителем грамотно, со знанием индивидуальных особенностей работника, оно формирует мотивацию последнего.

Работник вовлекается в процесс «стимулирование – мотивация» через потребности. Они определяют побуждения и поведение в рамках поставленной цели. Затем следует вознаграждение, которое приводит к чувству удовлетворенности.

Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда – это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом.

Выделяют следующие этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности:

1) диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала;

2) формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала;

3) разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда);

4) разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета);

5) разработка системы нематериального стимулирования;

6) разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития.

Важным инструментом повышения отдачи от труда работника является нормирование труда. Это определение необходимых затрат рабочего времени на выполнение конкретного объема работ в конкретных организационно-технических условиях. Нормирование труда позволяет:

- определить плановую трудоемкость изготовления деталей, изделий;
- рассчитать численность работников для выполнения производственной программы;
- оценить результаты труда, определить фонд оплаты и меры материального поощрения.

В процессе нормирования труда используют нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.

При установлении норм применяют хронометраж, фотографию рабочего дня, фотохронометраж.

Оплата труда выступает основным средством материального стимулирования труда работника. Заработная плата для наемных работников выступает в форме факторного дохода в обмен за предоставляемые нанимателю свои способности к труду. Заработная плата выполняет ряд функций: воспроизводственную, стимулирующую, социальную, учетную. Воспроизводственная функция состоит в создании условий для воспроизводства способностей к труду, стимулирующая – повышает интерес работника в более полном выполнении заданий, социальная – способствует осуществлению принципа социальной справедливости, учетная – позволяет определить меру участия живого труда в образовании цены продукта, долю его в издержках производства.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет сформировать эффективную мотивацию труда работников. Она отражает соответствие между мерой труда и мерой потребления.

Таким образом, технологии управления человеческими ресурсами являются важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками персонала, достижения целей организации, ее эффективного функционирования.

Разновидности кадровых технологий, применяемых в настоящее время в практике управления, позволяют:

получать всестороннюю персональную информацию о человеке;

достигать необходимых для организации количественных и качественных характеристик персонала;

формировать механизм рациональной востребованности профессионального опыта человека как в интересах организации, так и в интересах человека.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадры являются наиболее стабильным социальным элементом государства и общества, носителем опыта. Поэтому очень важно с позиций наработанного опыта, с помощью современной науки изучить суть происходящих в нашем обществе кадровых процессов, сформулировать и обосновать на этой основе принципы государственной кадровой политики, выявить основные механизмы ее реализации. Это одна из стратегических задач государства в деле оптимизации использования человеческих ресурсов, повышения уровня профессионализма кадрового корпуса.

Решению этой задачи посвящена кадровая политика, как система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций. Особая значимость кадровой политики заключается в том, что она – инструмент власти. Важнейшим ее звеном выступает кадровая доктрина государства по формированию, востребованию, профессиональному развитию и рациональному использованию кадрового потенциала и кадрового состава страны.

Государственная кадровая политика – это мощный инструмент государства в системе государственного управления. Это система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране и выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию трудовых ресурсов (кадрового потенциала) страны.

Государственная кадровая политика может и должна быть важнейшим ценностным управленческим ресурсом и прежде всего фактором повышения эффективности государственного управления.