Организация работы с руководящими кадрами в системе государственных органов

**Содержание**

руководящий кадр резерв государственный

1. Работа с руководящими кадрами по формированию действенного резерва кадров и их обучению

1.1 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров

2. Подбор и назначение на должность руководящих кадров в органах государственного управления. Проведение аттестации

2.1 Подбор и расстановка руководящих кадров

2.2 Аттестация руководящих работников

1. Работа с руководящими кадрами по формированию действенного резерва кадров и их обучению

Формирование резерва руководящих кадров – приоритетное направление государственной кадровой политики.

Государственная кадровая политика должна обеспечить:

* полное и качественное удовлетворение потребностей государственных и хозяйственных органов управления страны в профессиональных кадрах;
* максимально эффективное использование интеллектуального потенциала государства, его сохранения и преумножения.

Любая политика осуществляется только через людей. Поэтому повышение эффективности управленческой деятельности сегодня напрямую зависит от совершенствования работы с кадрами.

Основные положения и механизмы системы работы с кадрами определены Законом «О государственной службе в Республике Беларусь» (14 июня 2003 г.), Указами Президента Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 2 ноября 2000 г. №577 «О некоторых мерах по совершенствованию работы с кадрами в системе государственных органов»; Указ Президента Республики Беларусь от 8 ноября 2001 г. №644 «Об утверждении кадрового реестра Главы государства Республики Беларусь»; Указ Президента Республики Беларусь от 3 ноября 2001 г. №645 «Об утверждении порядка назначения (утверждения, освобождения) и согласования назначения (освобождения) Президентом Республики Беларусь на некоторые должности, включенные в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь»; Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. №354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций»; Указ Президента Республики Беларусь от 17 марта 2005 г. №139 «Об утверждении положения о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу» и другие.

Любое эффективное, научно обоснованное решение остается благим пожеланием, если его внедрение в жизнь не будет проводиться компетентными, способными организаторами и исполнителями.

При формировании резерва руководителей большую роль играет круг специалистов – кандидатов в резерв, т.е. та база, которой мы располагаем для изучения и отбора. Возможности этой базы целиком зависят от расстановки кадров управления. При расстановке кадров надо учитывать как возможность отбора специалистов в резерв, так и последующего их выдвижения на более ответственные посты.

Психологи утверждают, что расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет. В этом случае резерв руководителей должны составлять в основном специалисты в возрасте 25-30 лег. Практика показала, что средний возраст кандидатов, включаемых обычно в резерв, близок к 40 годам и имел тенденцию к повышению. Это позволяет сделать вывод, что специалисты, входящие в резерв руководителей, по возрасту находятся преимущественно в зоне спада творческой активности, хотя и обладают достаточным опытом.

Все кадровые проблемы взаимосвязаны. Подбор способствует лучшей расстановке кадров: рациональная (с учетом перспективы развития) расстановка кадров создает благоприятные условия для формирования резерва руководителей, а хороший резерв служит основой для принятия правильных решений при подборе руководящих кадров.

Для дальнейшего совершенствования кадровой работы необходимо учитывать следующие важные моменты:

* определение категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения. Формирование резерва на конкретные руководящие должности должна улучшать расстановку кадров руководителей на базовых должностях, выявлять их способности, создавать возможности для продвижения «по вертикали»;
* преодоление явления застоя руководящих кадров. При этом встает вопрос о рациональном использовании руководителей в возрасте 55 и более лет, от применения богатейшего жизненного и управленческого опыта которых отказываться неразумно;
* подбор заместителей группы руководителей. Перспективность заместителей руководителей любого ранга в плане их выдвижения означает наличие самого действенного резерва руководителей, поэтому при расстановке заместителей руководителей определяющим должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам.

Расстановку кадров тогда можно считать целесообразной, когда она специально предусматривает возможности постоянного роста кадров, воспитания на практической работе новых кадров управления. Только такая расстановка способствует созданию действенного резерва для выдвижения на руководящие должности, создавая необходимые условия для оценки и проверки на практике деловых качеств кандидатов на выдвижение. Вместе с тем каждый кандидат получает возможность приобрести навыки руководства и необходимый опыт, непосредственно принимая участие в процессе управления.

**Резерв руководящих кадров** (далее *– резерв*) *– это группа перспективных работников с соответствующими деловыми и личностными качествами, специально сформированная государственным органом и иной государственной организацией, должностным лицом на основе их индивидуального отбора и комплексной оценки.*

***Целью создания резерва*** является подготовка включенных в него лиц к заниманию определенных руководящих должностей.

Люди, состоящие в резерве, должны быть подготовлены для управленческой работы в современных условиях, их задача в будущем – обеспечение непрерывности, преемственности и эффективности государственного управления.

Предложения о кандидатах в резерв на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, вносятся в Администрацию Президента республики Беларусь Советом министров Республики Беларусь, Советом Республики и Палатой представителей Национального собрания Республики Беларусь, Конституционным Судом, Верховным судом, Высшим Хозяйственным Судом, Государственным секретариатом Совета Безопасности Республики Беларусь, Комитетом государственного контроля, Прокуратурой, Национальным банком, Управлением делами Президента Республики Беларусь, облисполкомами и Минским горисполкомом.

Порядок внесения таких предложений устанавливается Администрацией Президента Республики Беларусь.

Резерв руководящих кадров государственных органов формируют как республиканские, так и местные органы государственного управления (Администрация Президента Республики Беларусь, Совет Министров, министерства, государственные комитеты, комитеты при министерствах и госкомитетах, областные, городские и районные исполнительные комитеты местных Советов депутатов, районные администрации в городах) на должности, включенные в *кадровые реестры* соответствующих органов.

Резерв руководящих кадров в государственном органе формируется из числа нижестоящих руководителей и квалифицированных специалистов этого органа, других государственных органов, а также предприятий, организаций и учреждений республики. При формировании резерва целесообразно обеспечивать последовательность прохождения лицами, включенными в резерв, ступеней иерархии государственного управления.

В зависимости от уровня предъявляемых к кандидату в резерв требований создаются следующие *виды резервов*: потенциальный, предварительный, окончательный.

*Потенциальный резерв* образуют перспективные работники, которые по своим личностным характеристикам удовлетворяют требованиям, предъявляемым к руководителю на конкретной должности (должностях).

*Предварительный резерв –* это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности.

*Окончательный резерв* формируют те работники, которые в наибольшей мере соответствуют требованиям, предъявляемым к руководителю на конкретной должности (должностях).

Резерв может формироваться:

* на конкретную руководящую должность;
* на группу однородных должностей или должностей одного уровня управления, в том числе в различных органах управления, предприятиях, организациях, учреждениях *(«плавающий»* резерв).

*Количественный состав* резерва устанавливается исходя из наличия кандидатов на конкретные руководящие должности. Рекомендуется иметь в составе резерва на замещение должностей руководителей государственных органов и их заместителей не менее двух лиц, для замещения других руководящих должностей может быть сформирован «плавающий» резерв.

Общее организационно-методическое руководство и координацию работы на уровне республики с резервом руководящих кадров государственных органов осуществляет Главное управление кадровой политики Администрации Президента Республики Беларусь.

*Работа с резервом* в государственном органе включает:

* подготовку лиц, состоящих в резерве;
* контроль состояния резерва;
* принятие решений о должностном продвижении лиц, состоящих в резерве.

Общее руководство работой с резервом руководящих кадров в государственном органе осуществляет руководитель этого органа. Непосредственная работа с резервом возлагается на кадровую службу государственного органа по работе с кадрами, которая ежегодно анализирует и оценивает выполнение планов мероприятий по работе с резервом и результаты практической деятельности лиц, зачисленных в резерв.

Кроме того, кадровая служба:

* осуществляет комплексное (текущее и перспективное) планирование работы с резервом;
* организует проведение оценочных процедур и отбор кандидатов для зачисления в резерв;
* вносит предложения о зачислении в резерв, об исключении из резерва, о выдвижении лиц, состоящих в резерве, на новую должность;
* координирует и контролирует выполнение планов работы с резервом;
* утверждает индивидуальные планы подготовки лиц, состоящих в резерве, контролирует их выполнение;
* обеспечивает переподготовку, повышение квалификации, стажировку лиц, состоящих в резерве;
* ведет учет резерва кадров и всех документов, отражающих процесс и результаты подготовки лиц, состоящих в резерве, формирует и ведет соответствующую базу данных;
* оказывает организационно-методическую помощь структурным подразделениям по работе с кадрами нижестоящих государственных органов;
* организует социологические и другие исследования, направление на повышение эффективности работы с резервом, участвует в их проведении.

Формирование резерва производится на основе следующих *принципов:*

* объективности в подборе кандидатов в резерв и оценке их профессионально-деловых и морально-психологических качеств;
* коллегиальности при рассмотрении вопросов зачисления в резерв, учета мнения трудовых коллективов;
* недопущения дискриминации по признакам пола и национальности;
* постоянного поддержания резерва в актуальном состоянии;
* ответственности руководящих лиц государственных органов за наличие резерва и его качественный уровень.

Формированиерезерва предусматривает: выдвижение в резерв; отбор кандидатов; зачисление в резерв.

Выдвижениекандидатов в резерв осуществляют руководители государственных органов, предприятий, организаций, учреждений и их структурных подразделений. При этом целесообразно учитывать предложения и рекомендации трудовых коллективов, местных Советов депутатов, вышестоящих органов управления, общественных организаций.

Отборпредполагает: сбор и анализ данных о кандидатах в резерв; первичный отбор; собеседование. Необходимым условием организации отбора кандидатов в резерв является предварительная подготовка документов, отражающих профессионально-квалификационные требования к должности (паспортов должностей, должностных инструкций и др.).

Сбор и анализ данных включает изучение анкетных и других сведений о кандидатах, оценку их личностных качеств.

Первичный отбор кандидатов в резерв имеет целью исключение тех лиц, которые не отвечают большинству требований, предъявляемых к должности, и формирование предварительного резерва.

Отборочное собеседованиеосуществляется представителями государственного органа в целях формирования потенциального резерва. В процессе собеседования выявляются заинтересованность претендента в конкретной руководящей работе и способность ее выполнять. По результатам собеседования готовится отчет, в котором дается оценка управленческого потенциала кандидата.

Основными критериями зачислениякандидата в резерв являются:

* результаты его практической деятельности на занимаемой должности;
* деловые и личностные качества кандидата, его способности к предстоящей работе, потенциальные возможности;
* результаты тестирования и последней аттестации кандидата;
* отзывы лиц, непосредственно работающие с кандидатом;
* возраст и состояние его здоровья.

Возраст лиц, включаемых в резерв для занятия следующих должностей, как правило, не должен превышать:

* заместителей председателей горисполкомов (кроме Минского), райисполкомов, глав администраций районов в городах – 35 лет;
* председателей горисполкомов (кроме Минского), райисполкомов, глав администраций районов и в городах, заместителей председателей облисполкомов и Минского горисполкома – 40 лет;
* заместителей министров, председателей государственных комитетов, комитетов при Совете Министров Республики Беларусь – 45 лет:
* министров, председателей государственных комитетов, комитетов при Совете Министров Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома, руководителей государственных организаций, подчиненных Совету Министров Республики Беларусь – 50 лет.

Система комплектования резерва, порядок его использования и обновления, методы подбора включаемых кандидатов, формы их подготовки, обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом, определяются государственными органами (организациями) с учетом их специфики.

Резерв руководящих кадров должен обновляться по мере необходимости и ежегодно(до 1 апреля) пересматриваться. *Срок* нахождения в резерве определяется практической целесообразностью и перспективами служебного роста кандидата.

В резерв включаются:

* граждане, принявшие участие в конкурсном отборе и рекомендованные конкурсной комиссией для зачисления в кадровый резерв;
* государственные служащие, уволенные в результате ликвидации государственного органа, сокращения численности работников или штата.

Конкурсная комиссия при рассмотрении вопроса о включении кандидата в резерв руководствуется критериями, определенными в Положении к Указу Президента Республики Беларусь № 354 от 26 июля 2004г.

Состав и порядок работы конкурсной комиссии определяются руководителей государственного органа (организации).

Число работников, включаемых в резерв на конкретную должность, должно быть, как правило, не менее двух.

Государственный орган (организация), должностное лицо при внесении предложений по выдвижению кандидатов в резерв представляют их анкетные данные, копии документов об образовании, о переподготовке и повышении квалификации, характеристику с места работы.

Включение работников в резерв осуществляется с их согласия.

Резерв утверждается государственным органом (организацией), должностным лицом, в кадровые реестры которых включены соответствующие должности.

Президенту Республики Беларусь докладывается резерв на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, на которые он производит назначение.

Учет резерва осуществляется путем ведения банка данных (список, электронная база).

Зачисленный в резерв работник имеет право:

* первоочередного направления на переподготовку, повышение квалификации, стажировку;
* исполнять в установленном порядке служебные обязанности временно отсутствующих вышестоящих должностных лиц, а также руководящих работников, должности которых являются вакантными.

Лица, включенные в резерв, при прочих равных условиях с другими претендентами на конкретную должность обладают преимущественным правом на занятие этой должности.

Для работников, зачисленных в резерв, в установленном порядке организуется целевая учеба на семинарах, переподготовка и повышение квалификации в Академии управления при Президенте Республики Беларусь, в других учреждениях образования.

Для приобретения опыта работы на предполагаемой к замещению должности организуется стажировка кадров, включенных в резерв. Программа стажировки и отчет о ее результатах утверждаются руководителем государственного органа (организации).

Кроме того, подготовка лиц, состоящих в резерве, к занятию руководящих должностей может реализовываться и в других формах:

* самостоятельной подготовке по профилю будущей руководящей должности;
* участии в разработке предложений по совершенствованию деятельности государственного органа (предприятия, организации, учреждения), проектов решений, нормативно-правовых актов;
* привлечении организации и участию в работе совещаний, семинаров, советов, комиссий, заседаний государственных органов;
* подготовке аналитических обзоров по актуальным проблемам;
* привлечении лиц, состоящих в резерве, к преподавательской работе в системе повышения квалификации и переподготовки кадров, к разработке учебно-методических пособий;
* подготовке диссертационных работ по профилю деятельности с целью получения ученых званий магистра, кандидата или доктора наук

Основными формами подготовки резерва являются профессиональные обучение и стажировка, в процессе которых формируется профессиональная готовность кандидатов к занятию руководящей должности.

Сущность обучениярезерва заключается в их подготовке к выполнению функциональных обязанностей будущей должности. Потребность в последипломном обучении руководителей и специалистов, находящихся в резерве, обусловлена следующими факторами:

* старением знаний, приобретенных ранее в процессе профессиональной подготовки;
* изменением роли, стратегических целей и задач государства в новых условиях становления рыночных отношений и укрепления белорусской государственности;
* изменением механизма государственного регулирования экономической и социальной сферы общества;
* совершенствованием структуры государственных органов.

Обучение резерва может осуществляться как в республиканских, так и в зарубежных учебных заведениях переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров.

Основной целью *переподготовки* (срок обучения от 1 до 2 лет) является получение лицами, состоящими в резерве, дополнительного профессионального, в том числе управленческого, образования в соответствии с профилем будущей руководящей работы.

*Повышение квалификации* должно осуществляться не реже одного раза в год и может быть должностным или целевым. *Должностная подготовка* – это целенаправленный процесс, состоящий из теоретического обучения, а также из формирования навыков в принятии управленческих решений и работы с людьми. *Целевая* подготовка осуществляется путем приобретения знаний, умений и навыков работы в специальных областях управленческой или профессиональной деятельности.

Подготовка резерва в качестве обязательного элемента предполагает стажировку, которая может являться составной частью дополнительного профессионального обучения, и предназначена для приобретения практического опыта работы на предполагаемой к замещению должности. Стажировка может быть пассивной и активной.

*Пассивная стажировка* основывается на участии в принятии управленческих решении типа «деловых игр». Наиболее интенсивным видом пассивной стажировки является параллельное дублирование деятельности одного из руководителей. Все виды пассивной стажировки необходимы для обеспечения профессиональной готовности. Однако окончательное решение о профессиональной готовности можно принять после активной стажировки по решению части или всей совокупности профессиональных задач.

*Активная стажировка* может осуществляться по следующим направлениям:

* исполнение обязанностей в соответствии с должностью, на которую рекомендуется кандидат;
* стажировка на должностях, опыт работы на которых может способствовать выработке определенных практических навыков;
* стажировка в вышестоящих организациях для углубления и расширения кругозора;
* участие в выработке мероприятий по совершенствованию органа управления: (организации).

По результатам прохождения обучения и стажировок лицами, состоящими в резерве, подготавливаются соответствующие отчеты, которые представляются в структурное подразделение государственного органа по работе с кадрами.

Важным условием для подготовки резерва кадров является сочетание обучения и самообучения. Эффективность самообучения и самовоспитания заключается в том, что они осуществляются непрерывно и постоянно.

Целесообразно формирование у кандидатов на руководящую должность *психологической готовности* (на основе разработки и реализации мероприятий упреждающей адаптации) к принятию новых ролей и к модификации ролевого поведения, т.е. готовности к большей социальной ответственности. Это означает, что лиц из резерва должны знакомить с набором ролей по каждой должностной позиции, показывать, как изменяется их содержание, знакомить с представлениями коллектива о ролевом поведении руководителя, с его ролевыми ожиданиями.

Программы самообразования лиц, состоящих в резерве, должны основываться на исходном уровне их знаний и умений и психологических особенностях, что определяет эффективность обучения.

Для всех лиц, включенных в резерв, их непосредственным руководителем при участии кандидатов должны быть разработаны *индивидуальные планы подготовки*, утверждаемые руководителем подразделения по работе с кадрами государственного органа. В индивидуальном плане необходимо предусмотреть мероприятия по приобретению теоретических управленческих и специальных знаний, по выработке практических умений и навыков руководства на уровне современных требований:

* обучение в системе переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов;
* участие в работе постоянно действующих семинаров (по месту работы или в образовательных учреждениях), научно-практических конференциях;
* стажировка на руководящих должностях или временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
* изучение передового опыта (в том числе и зарубежного);
* участие в подготовке проектов решений, аналитических записок и других документов по планируемой к замещению должности;
* самостоятельная подготовка по направлениям, связанным с исполнением предполагаемых дополнительных обязанностей.

Краткосрочные, постоянно действующие семинары, оперативно рассматривающие необходимость решения текущих задач и проблем государственного управления, должны охватывать всех руководителей и специалистов, независимо от участия в других формах профессионального обучения.

Особое значение в организации работы с резервом имеет оценка уровня квалификации и потенциальных возможностей в процессе обучения. Практикой подтверждается, что включаемые в подготовку руководителей. деловые игры являются инструментом оценки потенциальных способностей. Такая оценка может быть сформирована на основе участия слушателей в нескольких деловых играх, где варьируется состав ролей, уровень решаемых управленческих проблем.

В процессе обучения с применением активных методов можно достаточно полно оценить умение четко выразить свою мысль,, согласовывать замыслы с реальностью, умение и желание принимать на себя ответственность за осуществляемые решения, оперативность в принятии управленческих решений, инициативность, энергичность, чувство перспективности, стремление повышать свою квалификацию.

*Итоговый контроль* знаний слушателей включает защиту выпускных работ, рефератов, курсовых работ, итоговый экзамен.

Общий *контроль состояния резерва* руководящих кадров осуществляет руководитель государственного органа, который несет персональную ответственность за качественный состав резерва и его подготовку. Непосредственная работа по контролю возлагается на подразделение государственного органа по работе с кадрами.

В число объектов контроля включаются:

* выполнение планов мероприятий работы с резервом;
* выполнение индивидуальных планов лиц, состоящих в резерве;
* результаты деятельности лиц, зачисленных в резерв;
* личностные качества работников.

Контроль результатов деятельности целесообразно осуществлять за каждое полугодие и за год в целом, в том числе в форме заслушивания отчетов о работе; оценка личностных качеств должна осуществляться ежегодно.

По результатам контроля делаются выводы о целесообразности нахождения работника в резерве, даются рекомендации о направлениях совершенствования его деятельности, служебных перемещениях и т.д.

Основаниями для *исключения* из резерва может являться:

* привлечение лиц, состоящих в резерве, к дисциплинарной, административной или другой ответственности;
* заключение аттестационной комиссии о несоответствии занимаемой должности;
* неудовлетворительные результаты работы в занимаемой должности;
* информация учебного заведения переподготовки и повышения квалификации кадров о нарушениях режимов обучения и неудовлетворительных результатах контроля знаний;
* заключение медицинского учреждения о неудовлетворительном состоянии здоровья лица, состоящего в резерве;
* увольнения, кадровые перемещения и другие обстоятельства, исключающие возможность пребывания в резерве.

Решение об исключении из резерва принимается в государственном органе на коллегиальной основе.

Принятие решений о *должностном продвижении лиц,* состоящих в резерве, осуществляется в установленном для государственных органов порядке. В случае необходимости государственным органом (организацией), кроме резерва на конкретные руководящие должности, формируется специальная группа резерва для отбора кандидатов на любую вакантную руководящую должность.

В указанную группу резерва включаются лица, проявившие наибольшие способности к управленческой деятельности, достигшие наилучших результатов в своей работе.

Подготовка лиц, входящих в специальные группы резерва, ведется многопрофильно по программе, разработанной Академией управления.

Включение работника в резерв не является безусловным основанием для назначения его на ту или иную руководящую должность.

При возникновении вакансии руководящей должности предпочтение при ее замещении отдается лицам, состоящим в резерве на данную должность. При этом руководитель государственного органа организует обсуждение степени профессиональной готовности преемника из резерва к замещению вакантной должности. Учитываются результаты выполнения индивидуального плана нахождения в резерве, результаты и рекомендации плановой аттестации, заключения по результатам собеседований, оценки личностных качеств и результатов работы претендента. При положительном заключении о возможности использования претендента на вакантной должности готовится приказ о назначении на должность.

Продвижение лиц из числа резерва может быть «вертикальным» (продвижение по иерархии должностей руководителей) или «горизонтальным» (продвижение в рамках одного уровня иерархии). Кадровые перемещения лиц, включенных в состав резерва, должны основываться на действующей и перспективной структуре государственного органа, (предприятия, организации, учреждения), объективном анализе соответствия кандидата занимаемой должности, оценке целесообразности замены.

Одним из направлений контроля состояния резерва является определение *эффективности работы с резервом,* которая может быть выражена следующими показателями.

Коэффициент использования резерва (А1):

А1 = В/С х 100%,

где В – число ключевых (включенных в кадровый реестр) должностей, занятых лицами из резерва; С – число освободившихся в течение определенного периода (например, года) ключевых должностей.

Коэффициент приема руководителей со стороны (А2):

А2 = В/С х 100%,

где В – число ключевых должностей, занятых лицами, приглашенными со стороны; С – число освободившихся в течение года ключевых должностей.

Коэффициент текучести резерва (A3):

A3 = В/С х 100%,

где В – число лиц, исключенных из резерва в течение года; С – общее число лиц из резерва.

Коэффициент среднего срока пребывания в резерве до занятия ключевой должности (А4):

А4 = В/С х 100%,

где В – число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех лиц, перешедших из резерва на ключевые должности в течение определенного периода; С – число этих лиц.

Коэффициент готовности резерва (А5):

А5 = В/С х 100%,

где В – число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года; С – общее число ключевых должностей.

Эффективность работы с резервом рассматривается как один из основных показателей деятельности государственного органа (организации).

Указ Президента Республики Беларусь № 354 от 26 июля 2004 г. определил порядок создания перспективного кадрового резерва.

***Перспективный кадровый резерв*** – это специально сформированная группа студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, и специалистов в возрасте до 31 года, имеющих лидерские и организаторские качества, способных к управленческой деятельности в государственных органах (организациях).

Выдвижение кандидатов в перспективный кадровый резерв из числа студентов осуществляется руководителями учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, из числа специалистов в возрасте до 31 года – руководителями организаций, в которых они работают.

Создание перспективного кадрового резерва и работа с ним проводятся республиканскими и местными органами государственного управления.

Формирование перспективного кадрового резерва предусматривает сбор и анализ данных о кандидатах, оценку их деловых и личностных качеств. Информация о лицах, включенных в перспективный кадровый резерв, представляется руководителями соответствующих государственных органов в Академию управления, которая формирует и ведет единый перспективный кадровый резерв. Порядок представления такой информации определяется Академией управления по согласованию с Администрацией Президента Республики Беларусь.

Организация работы с перспективным кадровым резервом включает:

* развитие лидерских качеств и творческих способностей студентов, а также специалистов в возрасте до 31 года;
* планирование и осуществление профессионального развития выпускников учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, и специалистов в возрасте до 31 года;
* мониторинг профессионального развития лиц, состоящих в перспективном кадровом резерве и оценку эффективности подбора кандидатов в перспективный кадровый резерв и работы с ним.

Организационно-методическая работа с перспективным кадровым резервом осуществляется Академией управления при Президенте Республики Беларусь.

1.1 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров

Подготовка управленческих кадров осуществляется в системе образования. Как и любая система, образование состоит из взаимосвязанных элементов. Основными элементами данной системы являются государственные образовательные стандарты и программы, учреждения образования, органы управления образованием, подведомственные им организации, общественные объединения. Подсистема кадров управления включает в себя относительно самостоятельные уровни, являющиеся подсистемами образования – средние, высшее, послевузовское, дополнительное профессиональное образование.

Высшее профессиональное образование имеет три ступени, на каждой из которых присваивается квалификация – бакалавр, дипломированный специалист, магистр. Для получения квалификации (степени) «бакалавр» срок освоения основных образовательных программ составляет не менее четырех, «дипломированный специалист» – пяти, «магистр» – шести лет. Высшее профессиональное образование осуществляют высшие учебные заведения, основными видами которых являются университет, академия, институт. Различия между ними состоят в основном в масштабах деятельности. Университет в отличие от академии и института реализует образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования, выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру направлений подготовки и наук. Университет и академия отличаются от института тем, что они являются ведущими научными и методическими центрами в области своей деятельности. Если университет осуществляет подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников, то академия это делает применительно к определенной области научной и научно-педагогической деятельности. Институт осуществляет подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников для определенной области профессиональной деятельности.

Послевузовское профессиональное образование дает возможность защищать в диссертационных советах диссертации на соискание ученой степени кандидата и доктора наук. Подготовка диссертации может осуществляться через докторантуру, аспирантуру и соискательство, т.е. прикрепление к организации или учреждению, имеющим аспирантуру или докторантуру.

Система дополнительного профессионального образования также включает образовательные программы, государственные образовательные стандарты, образовательные учреждения, органы управления дополнительным профессиональным образованием и подведомственные им учреждениям и организации.

Образовательные программы формируются в соответствии с видами дополнительного профессионального образования. Основными его видами являются: повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка. Повышение квалификации предназначено для обновления знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимости освоения современных методов решения управленческих задач. Существуют также основные виды повышения квалификации, как краткосрочное тематическое обучение в объеме до 72 учебных часов, краткосрочное повышение квалификации – от 72 до 100 и среднесрочное – от 100 до 500 часов.

В процессе профессиональной переподготовки происходит получение дополнительных знаний, умений, навыков по программам, которые предусматривают изучение учебных дисциплин, разделов науки, техники, технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Стажировка проводится для формирования закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных при теоретической подготовки. Она осуществляется для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организационных навыков при выполнении новых профессиональных обязанностей по занимаемой или предлагаемой более высокой должности. Стажировка может быть не только самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, но и разделом учебного плана при повышении квалификации и профессиональной переподготовке.

Одним из важнейших факторов формирования личности современного управленца является овладение современными профессиональными знаниями, умениями, навыками. Центральное место в этом отводится обучению функционирующего кадрового корпуса и резерва руководящих кадров в системе переподготовки и повышения квалификации кадров (последипломного образования). Данные направления кадровой работы определены как одни из приоритетных в Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь.

Основными целями подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров является обеспечение постоянного приобретения ими знаний в области теории и практики государственного управления, идеологии, экономики, права, совершенствования управленческих умений и навыков, позволяющих успешно выполнять служебные обязанности.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров базируется на Законе «О государственной службе в Республике Беларусь» (14 июня 2003 г.), Указе Президента Республики Беларусь от 24 января 1997 г. № 100 «О совершенствовании организации переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров государственных органов», Указе Президента Республики Беларусь 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» и других документах.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров строится на принципах системности, обязательности, дифференцированного подхода, перспективности.

В число органов управления, обеспечивающих функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров, входят: Администрация Президента Республики Беларусь, Совет Министров Республики Беларусь, Министерство образования, Министерство труда, отраслевые министерства и госкомитеты, Академия управления при Президенте Республики Беларусь.

Администрация Президента Республики Беларусь:

* осуществляет общее руководство деятельностью государственных учебных заведений и учреждений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации управленческих кадров;
* утверждает перечень аккредитованных учебных заведений и других учреждений и выделяет ведущее учебное заведение для подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров;
* контролирует и обеспечивает функционирование банка данных о руководящих кадрах органов государственного управления;
* организует и контролирует аттестацию руководящих кадров, дает оценку кадровому потенциалу руководителей в органах государственного управления, формирует резерв руководителей;
* объявляет объем и структуру государственного заказа на подготовку, переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров, размещает госзаказ и контролирует его выполнение;
* организует и контролирует подготовку нормативно-правовых документов для системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров;
* обеспечивает и контролирует эффективность функционирования мотивационного механизма труда профессорско-преподавательского состава в системе;
* обеспечивает правовое закрепление системы гарантий в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров;
* контролирует и обеспечивает высокую эффективность функционирующей системы;
* контролирует обеспечение необходимых условий для адаптации национальной системы в международную систему обучения и переподготовки кадров;
* координирует деятельность Академии управления при Президенте Республики Беларусь, министерств и других органов по проблемам последипломного образования.

Совет Министров Республики Беларусь:

* + осуществляет общее руководство учебными заведениями и образовательными учреждениями, ведущими подготовку, переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров;
  + утверждает и контролирует порядок финансирования, материально-технического обеспечения учебных заведений и условия оплаты труда работников системы;
  + формирует госзаказ на переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров;
  + определяет требования к непрерывному профессиональному образованию руководящих кадров;
  + обеспечивает создание необходимых организационных, экономических и социальных условий для мотивации труда профессорско-преподавательского состава в системе;
  + формирует резерв руководителей для органов государственного управления;
  + организует ресурсное обеспечение функционирования банка данных о руководящих кадрах Республики Беларусь;
  + организует и контролирует составление реестра должностей в народном хозяйстве;
  + координирует работу по определению количественного и качественного состава потребности в руководящих кадрах;
  + организует и проводит аттестацию руководящих кадров органов государственного управления;
  + разрабатывает кодекс требований к современному руководителю в зависимости от уровня управления и сферы деятельности;
  + проводит инвентаризацию и анализ соответствия научно-методической и материально-технической базы сети учебных заведений и образовательных учреждений системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих работников;
  + организует корректировку системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации в соответствии с изменениями внешней среды;
  + разрабатывает систему гарантий и ответственности в процессе функционирования системы последипломного образования;
  + осуществляет документально-правовое оформление статуса руководителей органов управления, получивших дополнительное профессиональное образование;
  + организует и оценивает эффективность участия в системе международного сотрудничества по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров управления, исследовательских проектах и программах;
  + организует текущий контроль функционирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров управления.

Министерство образования Республики Беларусь, отраслевые министерства, госкомитеты:

* осуществляют учебно-методическое руководство учебными заведениями и образовательными учреждениями по подготовке, переподготовке и повышению квалификации руководящих кадров;
* участвуют в реализации государственных программ и проектов по совершенствованию переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров;
* проводят государственное инспектирование всех видов последипломного обучения, организуют аттестацию, лицензирование и аккредитацию деятельности учебных заведений и образовательных учреждений, ведущих подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров управления;
* создают, реорганизуют и ликвидируют учебные заведения и другие учреждения системы;
* утверждают типовые учебные планы и программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации для подведомственных учебных заведений;
* утверждают образовательные стандарты дополнительного профессионального образования о направлении подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления;
* организуют подготовку и издание учебно-методических материалов, обеспечивающих функционирование системы;
* организуют и обеспечивают участие в международном сотрудничестве в области образовательных программ;
* осуществляют подбор и оценку кадров ППС для подведомственных учебных заведений системы;
* организуют научные исследования по проблемам повышения эффективности форм и методов повышения квалификации и переподготовки (совместно с Госкомитетом по науке и технологиям);
* разрабатывают нормативы материально-технического и финансового обеспечения учебных и других образовательных заведений системы (совместно с Минфином Республики Беларусь).

Академия управления при Президенте Республики Беларусь:

* выполняет функции ведущего учебно-методического, научно-исследовательского и информационно-аналитического центра по подготовке и повышению квалификации руководящих кадров органов управления;
* разрабатывает принципы формирования кадрового потенциала органов государственного управления и осуществляет научное обоснование отбора кадров государственного управления для переподготовки и повышения квалификации;
* организует и определяет меры по совершенствованию учебного процесса переподготовки и повышения квалификации;
* разрабатывает учебные планы и программы, учитывающие характер и специфику работы руководящих кадров;
* обеспечивает дифференцированный подход к комплектованию учебных групп, выбор форм обучения;
* осуществляет разработку системы подбора и оценки ППС для работы в системе;
* организует и осуществляет издание для системы учебников, учебных пособий и дидактического материала;
* организует и участвует в международных образовательных программах, научно-исследовательских проектах, семинарах и конференциях;
* участвует в разработке предложений по совершенствованию системы.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров Академией управления осуществляется на основе государственного заказа, который ежегодно утверждается Президентом Республики Беларусь по представлению Совета Министров Республики Беларусь, согласованному с Администрацией Президента Республики Беларусь. В государственный заказ включается перечень специальностей и специализаций, а также категорий обучающихся, число слушателей, необходимое финансирование.

Министерство труда Республики Беларусь определяет квалификационные характеристики государственных служащих, организацию оплаты труда ППС учебных заведений данной системы.

Содержание и уровень профессиональной подготовки управленческих кадров должны носить опережающий характер, учитывать растущую динамику социальных процессов, задачи становления новой модели государственного управления, потребности иметь руководителей нового типа, способных реализовать государственную политику.

В республике функционирует разветвленная сеть учреждений переподготовки и повышения квалификации кадров, она включает более 200 образовательных учреждений. В их числе: три академии (Академия управления при Президенте Республики Беларусь и Академия последипломного образования, Белорусская медицинская академия последипломного образования), 16 институтов повышения квалификация, 16 факультетов и спецфакультетов при университетах, 167 центров и курсов при министерствах, организациях и предприятиях. Кроме того, в системе повышения квалификации частично задействованы негосударственные учебные заведения.

Центральное место в системе переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров республики принадлежит Институту высших управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь, созданному в 1996 году, и 6 учебным центрам при областных исполнительных комитетах.

Профессиональное обучение в среднем в год проходят около 15 тысяч руководителей и специалистов органов государственного управления различных уровней.

Руководящие кадры повышают квалификацию периодически, но не реже одного раза в год.

Важное значение для совершенствования системы работы с кадрами, наполнения ее новым содержанием имеют также периодически проводимые руководством страны совещания и встречи с руководителями республиканских, областных, городских и районных органов управления, предприятий, организаций, объединений и других хозяйствующих субъектов, на которых определяются конкретные направления по дальнейшему совершенствованию стиля, форм и методов государственного управления и работы с руководящими кадрами, вырабатываются принципиальные подходы к узловым вопросам социально-экономического развития страны. Создана, таким образом, своего рода школа управленческих кадров.

Подготовка и переподготовка руководящих работников, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства, их резерва проводятся Институтом государственной службы Академии управления с выдачей диплома установленного образца и присвоения соответствующей квалификации в области государственного управления.

Кандидатуры на обучение в Институте государственной службы Академии управления вносятся в Академию Советом Министров Республики Беларусь, Советом Республики и Палатой представителей Национального собрания Республики Беларусь, Конституционным судом, Верховным Судом, Высшим Хозяйственным Судом, Администрацией Президента Республики Беларусь, Государственным секретариатом Совета Безопасности Республики Беларусь, Комитетом государственного контроля, Прокуратурой, Национальным банком, Управлением делами Президента Республики Беларусь, облисполкомами и Минским горисполкомом.

Академия управления совместно с Администрацией Президента Республики Беларусь в соответствии с установленными требованиями осуществляет отбор кандидатов на обучение, состав которых докладывается Главе государства.

Подготовка специалистов в области государственного управления на базе общего среднего, среднего специального и высшего образования осуществляется Институтом государственного управления Академии управления. Повышение квалификации руководящих кадров, а также резерв, проводится Институтом высших управленческих кадров Академии управления и другими учреждениями образования.

В Институте высших управленческих кадров Академии управления проходят обучение руководителя республиканских государственных органов, их заместители и лица, включенные в резерв на эти должности; председатели облисполкомов и Минского горисполкома, их заместители, председатели горисполкомов, райисполкомов, главы администраций районов в городах, их заместители и лица, включенные в резерв на эти должности; руководители и специалисты структурных подразделений министерств, государственных комитетов, комитетов при Совете Министров Республики Беларусь, облисполкомов, горисполкомов, райисполкомов, администраций районов в городах, председатели городских, районных, поселковых, сельских Советом депутатов.

Повышение квалификации проводится с отрывом от основной работы сроком до одного месяца или в дистанционном режиме без отрыва от основной работы сроком до трех месяцев; в виде стажировки работником сроком до одной недели, в виде ежемесячных семинаров, которые проводятся по трех или четырех часовой программе, в форме самообразования по индивидуальным планам.

Процесс подготовки, переподготовки, повышения квалификации завершается одной из форм итогового контроля знаний: сдачей экзаменов, зачетов, защитой реферата (выпускной, дипломной работы) с выдачей документа соответствующего образца.

В учебном процессе Института принимают участие руководящие работники Администрации Президента Республики Беларусь, заместители Премьер-министра, министры, председатели госкомитетов, руководители Конституционного, Верховного и Высшего хозяйственного судов и другие руководящие работники.

Постоянно совершенствуется проведение аудиторных и выездных практических занятий по прикладным темам. Это обогащает учебный процесс. Помимо лекций и деловых встреч для всех категорий обучающихся проводятся занятия по обмену опытом работы, «круглые столы», тематические дискуссии, научно-практические конференции, практические и лабораторные занятия. Широкое распространение получили написание и защита выпускных работ, решение контрольных задач по вопросам местного управления и самоуправления.

В настоящее время все активнее стал применяться термин «опережающее переобучение». Курс на организацию опережающего обучения был связан с решением конкретных целевых задач, характерных для данного этапа социально-экономического развития.

Для того, чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, необходимо иметь профессионально подготовленные для этих целей кадры. В современном мире происходят быстрые кардинальные экономические, политические, социальные и духовные изменения. Под их воздействием изменяется система обучения работников государственных органов.

Анализируя образовательный уровень работников, занимающих должности руководителей и специалистов в органах государственного управления на сегодняшний день видно, что в целом по республике высшее образование имеют среди руководителей на республиканском уровне – 98,2%, на областном – 94,9%, среди главных специалистов соответственно 96,9%, 91,2%, 75,8%; среди специалистов соответственно 73,8%, 72,7%, 55,2%.

Таким образом, недостаточный образовательный и профессиональный уровень работников нуждается в дальнейшем совершенствовании и требует пристального внимания к системе подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров.

2. Подбор и назначение на должность руководящих кадров в органах государственного управления.

2.1 Проведение аттестации. Подбор и расстановка руководящих кадров

Главным в работе с кадрами управления являются их подбор и расстановка, которые необходимо рассматривать как важнейшие условия повышения эффективности деятельности государственных органов, успешного решения политических и социально-экономических задач.

**Подбор и расстановку кадров следует рассматривать в неразрывной связи с планированием и прогнозированием потребности в них.** Своевременное определение потребности в специалистах на перспективу позволит заблаговременно заключить договоры с учебными заведениями на их подготовку, что окажет положительное влияние на уровень руководства и эффективность производства на длительную перспективу. Иными словами, кадровую работу следует вести с необходимым опережением времени.

Организация работы по подбору и расстановке кадров включает в себя следующие основные направления: планирование и прогнозирование потребности в кадрах управления, подбор специалистов на вакантные должности, организация деятельности кадровой службы.

Практически в процессе подбора кадров одновременно решается и проблема их рациональной расстановки. Существо расстановки кадров заключается в рациональном распределении людей, занимающих однотипные должности в разных подразделениях, в интересах эффективной деятельности всего коллектива.

Своевременное определение потребностей в специалистах на перспективу позволит заблаговременно заключить договоры с вузами на их подготовку, что окажет положительное влияние на уровень руководства и эффективность производства на длительную перспективу. Иными словами, кадровую работу следует вести с необходимым опережением во времени.

Процесс обновления служащих органов государственного аппарата происходит постоянно. Повышению интенсивности их сменяемости способствует сама система государственного аппарата и его органов, включающая ряд иерархических уровней – центральный, областной и местный (районный, городской). В свою очередь, каждый уровень имеет достаточно сложную и разветвленную структуру, в связи с чем, перемещения служащих на верхнем уровне нередко вызывают цепь должностных перемещений на более низких.

Существенным фактором, влияющим на интенсивность сменяемости государственных служащих, является их текучесть, основания которой бывают различными, в том числе по причине несоответствия их качеств требованиям занимаемой должности, нарушениям дисциплины и законности и просто смены сферы деятельности по личному усмотрению и другим.

В связи с этим проблема воспроизводства государственных служащих, сменяемость которых по различным причинам достигает ежегодно значительных размеров, всегда актуальна и привлекала внимание ученых и специалистов различных отраслей науки и практики.

Логика комплектования штатов органов государственного аппарата предполагает заполнение вакантных должностей, не только исходя из потребностей сегодняшнего дня, но и с учетом перспективы на будущее.

Прогноз потребности государственных служащих на предстоящий год целесообразно начинать с оформления списка возможных перемещений. В нем, как правило, отражаются такие сведения, как занимаемая должность и время назначения на нее, фамилия, имя, отчество служащего, в отношении которого предполагается принятие решения о перемещении, основания (причины) перемещения. Здесь же могут указываться возможные кандидаты для замещения предполагаемой вакантной должности.

На необходимость замещения государственных служащих оказывают влияние различные факторы, не все из которых можно учесть заранее. На первом этапе анализа берутся, как правило, среднегодовые данные об уровне сменяемости за несколько предшествующих лет. Это позволяет определить условную интенсивность процесса сменяемости работников того или иного уровня. Данный показатель является количественной характеристикой.

Качественный анализ осуществляется посредством расчета прогноза потребности, при котором учитывается основная группа влияющих на сменяемость служащих, реально существующих факторов. К этой группе можно отнести:

* введение новых должностей или структурных подразделений;
* замену государственных служащих в связи с прекращением службы последними на основании достижения пенсионного возраста и наличия права на полную пенсию по возрасту, а также по состоянию здоровья;
* предполагаемую замену государственных служащих в связи с возможным продвижением на вышестоящие должности или переводом в иной государственный орган;
* изменения, связанные с сокращением штатов или структурными изменениями органов и так далее.

В реальных обстоятельствах могут быть и иные, конкретные причины текучести государственных служащих, которые следует учитывать при осуществлении прогноза их потребности.

В рассматриваемом контексте прогноз и планирование потребности, а также подбор кандидатов на должности государственного аппарата, в конечном счете, преследует главную для субъекта кадровой работы цель – обеспечить органы государственного аппарата людьми, обладающими способностями, которые позволят успешно выполнять им служебные обязанности по должности.

Карьера любого человека в системе государственной службы начинается с поступления на службу и находится в определенной зависимости от качества отбора претендентов на государственные должности.

Характерной особенностью подбора кандидатов на службу является их активный и целенаправленный поиск, в основе которого заложен, в первую очередь, профессиональный признак. По существу по профессиональному признаку реализуется и весь комплекс работы с кадрами – отбор кадров, их расстановка и обучение. Дополнительным требованием является наличие специальной подготовки, необходимой для выполнения государственным служащим обязанностей по должности. Основу ее составляет подготовка в сфере управления.

Подбор кандидатов в органы государственного аппарата осуществляется на основе общих положений организации этого процесса, используемых для кадрового обеспечения любых организаций соответствующими специалистами. *Теоретической базой служат разработки в области профессиографии.* Ее определяют как науку, в задачи которой входит исследование профессий, их условий и организации, а также психофизиологических особенностей трудовой деятельности.

Результатом профессиографических исследований являются профессиограммы, представляющие собой описание требований к профессиям (образование, опыт, способности и т.п.), которым должен соответствовать человек, претендующий на выполнение определенной трудовой деятельности. Одним из важных направлений в области профессиографии является создание моделей специалистов. Составлению перечня требований, предъявляемых человеку профессией, предшествует детальное описание основных характеристик труда по данной профессии: предмет труда, орудия, цели труда по данной профессии, условия труда и его особенности и другие.

Следует отметить, что различные профессии и специальности требуют различных сроков обучения, периодического повышения квалификации, определенного состояния здоровья.

Требования к кандидатам на службу обычно выражают по четырем большим группам качеств или по четырем уровням профессиональной модели. К первой относятся требования, предъявляемые к кандидату всей системой (например: судебной, прокуратурой), ко второй – требования, предъявляемые профессией, к третьей – требования, предъявляемые специальностью работника (службой), к четвертой – соответствие кандидата на конкретную должность.

Применительно к службе в государственном аппарате можно использовать следующую классификацию требований:

*1. Требования, предъявляемые к кандидату на государственную должность всей системой государственного аппарата*.

Все работники, независимо от должностной принадлежности, должны обладать такими качествами, как патриотизм, кристальная честность, неподкупность, справедливость, гражданская позиция, высокая культура. К государственным служащим предъявляются повышенные требования, причем они относятся не только к деловым качествам, но и к их поведению в неслужебное время. Они касаются и его образа жизни, как в настоящее время, так и в прошлом. Репутация кандидата, его прошлое должны быть безупречными. Эти требования распространяются на его семью, дружеские связи, окружение. Имеется в виду, что общественное мнение предельно внимательно относится к деятельности органов государственной власти и управления и весьма чутко реагирует на малейшие недостатки и промахи в их деятельности.

*2. Требования, предъявляемые должностью.*

Эти требования для каждой категории достаточно подробно изложены в Квалификационном справочнике должностей государственных служащих. Как таковой, профессионализм кандидатов на службу в государственный аппарат невозможно установить исходя лишь из наличия и проверки соответствующих дипломов и аттестатов.

Деятельность государственного служащего требует многих разнообразных качеств и свойств, прежде всего деловых.

Умения государственного служащего, в том числе и в должности руководителя, при всем их многообразии подразделяются на три группы:

* организаторские – необходимые для реализации управленческих функций;
* командные – необходимые для руководства коллективом;
* педагогические – необходимые для реализации воспитательной функции.

Организаторские умения и навыки имеют приоритетное значение, поскольку они позволяют успешно выполнять объективно необходимые функции – организаторскую, административную, представительскую.

*3. Требования, предъявляемые конкретной специальностью.*

Это так называемые профессиональные требования (соответствие образования той сфере, в которой будет трудиться кандидат). Это может быть сфера экономики или внешнеэкономической деятельности, правоохранительная или судебная и т.п. В связи с этим государственному служащему необходимо соответствующее профильное (по специальности) образование, являющееся залогом формирования его в качестве профессионала в сфере управления в соответствующей отрасли. Кроме этого, государственный служащий ввиду сложности выполняемых функций, которые в содержательном контексте характеризуются содержанием труда, разнообразием трудового процесса и масштабами руководства, а также дополнительной повышенной ответственностью, должен обладать способностями в самые короткие сроки включаться в новую ситуацию, быстро принимать компетентные решения, действовать организованно и целесообразно в различных ситуациях.

**Подбор кадров** – это процесс, направленный на поиск лиц, соответствующих основным требованиям занимаемой должности. Процесс подбора кадров состоит из ряда этапов:

* составления характеристики вакантной должности (описание прав и обязанностей, определение необходимых для данной должности качеств);
* сбора информации об имеющихся кандидатах;
* разработки системы для отбора кандидатов (сопоставление положительных и отрицательных сторон кандидатов);
* выбора наиболее вероятных претендентов, их оценка и выбор кандидата;
* назначения кандидата на должность.

В отличие от подбора, расстановка кадров представляет собой процесс рационального использования наличия сил по отделам и подразделениям аппарата управления. Здесь большое значение имеет тот резерв, которым располагает данный коллектив.

Очень важным в процессе подбора и расстановки кадров является учет перспективы их дальнейшего использования.

*4. Требование соответствия кандидата конкретной должности.*

К числу **основных принципов подбора кадров** относятся:

* соответствие кандидата данному участку или объекту управления;
* соответствие качеств кандидата данному состоянию объекта управления;
* гармоническое сочетание полезных для дела качеств руководителя и его ближайших помощников;
* сочетание «старых», опытных и молодых кадров управления.

В первом случае сравнивается совокупность качеств кандидата на должность с требованиями к нему, исходя из оценки самой должности. Положение о должности является эталоном подбора руководителя.

**Принцип соответствия качеств кандидата данному состоянию** объекта управления предполагает обязательный учет специфики задач, стоящих перед объектом управления (строящееся предприятие, ритмичное производство или же оно находится в стадии становления и т.д.).

**Принцип гармоничного сочетания полезных для дела качеств руководителя и его ближайших помощников** предполагает такой подбор, при котором недостающие качества одного работника дополняются другими или нейтрализуют его недостатки. Удачное решение этой задачи во многом способствует повышению эффективности управления.

**Принцип сочетания «старых», опытных работников и молодых кадров** управления также способствует гармонии в реализации поставленных задач.

Каждого сотрудника характеризует некоторая совокупность характеристик, определяющих его как профессионала и личность. Характеристики подразделяются на **общие и конкретные.**

*К общим характеристикам*относится пол, возраст, образование, профессиональная компетентность, административные и организаторские способности, умение ставить цели и достигать их, творческая активность и эрудиция, уровень психологической совместимости в коллективе, общественная активность, уровень ответственности и трудовой дисциплины и др.

*Конкретные характеристики* являются детализацией соответствующих общих характеристик. Так, например, организаторские способности руководителя обычно характеризуют следующие параметры:

* объективность в отношениях и оценке работы членов коллектива;
* способность правильно подбирать и своевременно выдвигать работников на руководящие и другие посты;
* умение распределять и организовывать труд подчиненных; умение создавать обстановку творческого сотрудничества и уверенности сотрудников в себе;
* своевременно осуществлять материальное и моральное поощрение;
* способность к самоорганизованности и самоанализу.

Большое значение для руководителя имеют факторы, характеризующие его как личность. К ним следует отнести моральную устойчивость, чуткость, заботливость, отзывчивость по отношению к людям. Последнее не исключает, а предполагает, чтобы руководитель оставался всегда требовательным и последовательным в принятом решении и его реализации.

При подборе кадров к различным группам специалистов и руководителей применяются свои требования. Каждое из них должно подчиняться основной цели подбора – выяснению качеств, соответствующих занимаемой должности. Специалисты рекомендуют использовать следующие группы характеристик (в порядке их важности):

* физические (здоровье, энергичность, внешний вид);
* умственные (способность понимать и усваивать новую информацию, здравый смысл, способность энергично мыслить и адаптироваться к изменениям);
* моральные (твердость, готовность принять на себя ответственность, инициативность, лояльность, тактичность, чувство собственного достоинства);
* образованность (общее знакомство с вопросами, не относящимися непосредственно к выполняемым функциям);
* техническая эрудиция (в своей работе) и опыт (полученный на самой работе).

Отбор будущих сотрудников может проводиться с использованием прикладных методов и средств принятия решений применительно к индивидуальному выбору. В этом случае оценивается способность некоторого множества кандидатов выполнить конкретную работу, причем оценка проводится с точки зрения некоторой условной эффективности каждого претендента. Кроме того, для каждого претендента оценивается вероятность успешного выполнения данной конкретной работы. Следовательно, стратегия отбора основана на выборе претендентов, способных с наибольшей вероятностью и наиболее эффективно в некоторых условных единицах полезности выполнять требуемую работу.

Существуют методы, рекомендуемые для оценки деловых и личностных качеств кадров.

Методы оценки деловых и личностных качеств кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Выбор наилучших кандидатур из ряда претендентов на работу | Анализ анкетных данных соискателя. Индивидуальное собеседование. Психологические тесты. Анализ письменных ответов претендентов на вопросы по решению производственны проблем. Анализ поведения претендентов в деловых играх и специальных ситуациях. |
| Регулярная текущая оценка результатов деятельности (деловых качеств сотрудников) | Собеседование по итогам установленного периода (квартала, года и т.д.) Собеседование с периодической подготовкой характеристики деловых качеств (достигнутых целей). |
| Периодическая аттестация сотрудников с целью кадрового мониторинга и коррекции кадровой политики. | Оценка деловых качеств по различным методикам аттестации с использованием стандартизированных личных опросников (СЛО). |
| Отбор кандидатов на выдвижение | Анализ поведения кандидатов на выдвижение в деловых играх и специальных ситуациях. Анализ письменных ответов кандидатов на вопросы по решению управленческих проблем. Анализ результатов психологического тестирования. |
| Планирование карьеры сотрудников, развитие персонала | Все изложенные методы в необходимой степени. |

Рассмотрим методы выбора кандидатур из ряда претендентов на основе проявленных деловых качеств, которые можно выявить на стадии приема на работу, т.е. в течение одной-двух недель интенсивного общения по специальной методике.

Определим деловые качества и возможности их оценки на стадии приема на работу.

К деловым качествам относят восемь качеств, часть из них может быть достаточно достоверно оценена на стадии приема на работу.

1. Профессиональные знания, умения и навыки. Эти качества относительно легко определяют специалисты.
2. Умение строить свои отношения с окружающими проявляются в процессе работы. На стадии приема на работу эти качества могут быть оценены относительно, путем применения специальных тестов и упражнений, например, на конфликтность.
3. Умение работать в группе весьма достоверно может быть определено на основе приема на работу.
4. Умение широко видеть проблемы по профилю своей деятельности также определяется вполне достоверно на основе специальных упражнений на стадии приема на работу.
5. Сила желаний выполнить обязанности руководителя (по оценке самого претендента) может быть зафиксирована в результате обобщения ответов на специально составленную анкету.
6. Ответственное отношение к своим обязанностям проявляется в процессе работы.
7. Умение держать себя в обществе может быть оценено и на стадии приема на работу, если наниматель найдет возможность для осуществления контактов в официальной обстановке с претендентом и его семьей.
8. Состояние здоровья, вредные привычки, несовместимые с профессией, выявляются на основе данных медицинского обследования и бесед с нанимателем.

Умение работать в группе может быть врожденной способностью или приобретенным качеством. Оно включает в себя целую гамму способностей и умений, главным среди которых является следующее:

* способность жертвовать личными интересами ради интересов общего дела;
* умение логически обосновывать свою точку зрения, в особенности в условиях разлада в группе;
* настойчивость в достижении цели;
* умение отвлечься от деталей и сосредоточиться на главном;
* способность генерировать новые идеи;
* умение аналитически осмысливать ситуацию;
* лидерские способности;
* трудоспособность;
* оптимизм;
* чувство юмора.

Для выявления данных качеств целесообразно использовать деловые игры, требующие интенсивного межличностного общения.

Способность широко видеть проблемы по профилю своей деятельности обсуждаются в процессе собеседования. Иногда целесообразно предложить претенденту письменно ответить на ряд специально составленных вопросов. Этот метод, как правило, используют международные организации, иностранные фирмы при подборе персонала.

К числу наиболее результативных методов изучения личности можно отнести следующие:

* изучение жизненного пути личности;
* изучение мнения коллектива, в котором работает личность;
* изучение ближайшего окружения личности;
* специальное поведение личности в ситуации, наиболее подходящей для проявления профессионально важных качеств и свойств;
* изучение высказываний личности о собственной роли в делах, которые выполняются коллективом.

*Жизненный путь*необходимо изучать не только по анкете или автобиографии, а в первую очередь, в процессе непосредственного общения, при деловых встречах, совместной работе.

Процесс изучения личности разбивается на два этапа.

Этап первый – выполнение в течение некоторого времени совместной работы. При этом подчиненный должен иметь возможность проявить инициативу, оспаривать мнение руководителя, работать с увлечением. На этом этапе устанавливается позитивная эмоциональная привязанность, во всяком случае, у подчиненного должно сформироваться представление о руководителе как человеке серьезном, откровенном, внимательном.

Этап второй состоит в постепенном расширении круга вопросов, являющихся предметом общения. Сначала это преимущественно вопросы работы, потом вопросы отношений и, наконец, вопросы личных переживаний и планов.

*Изучение мнения коллектива***,** в котором работает человек, позволяет дополнить образ личности наиболее ценными характеристиками, свидетельствующими о проявлении качеств и свойств в повседневной, привычной обстановке. Кроме того, в коллективе активность личности многопланова, что позволяет выхватить в ней самое существенное, проявляющееся буквально во всех сторонах ее бытия. Наконец, мнение коллектива – это, как правило, мнение взвешенное, следовательно, в большей степени объективное.

*Изучение ближайшего окружения*(друзей, партнеров по общению, отдыху, интересам) позволяет, как бы, увидеть личность отраженной в других.

Включение человека в ситуации, которые ставят его перед необходимостью проявить свои личностные качества, обычно связана с проверкой на самостоятельность, творчество, твердость, влияние на других людей, способность мобилизовать себя на борьбу с трудностями. Лучше всего это делать в типичной рабочей обстановке, используя поручения, к которым специалист не успел привыкнуть.

Наконец, для составления мнения о личности показательно ее *представления о себе*в целом, и особенно о том месте, которое она занимает в коллективном труде. Преувеличение собственной роли, замалчивание значимости достижений других лиц, как правило, свидетельствует о качествах, мешающих организации общей работы, ведущих к разрыву и деловых и межличностных отношений в коллективе.

Общее руководство работой по подбору руководящих кадров осуществляется Администрацией Президента Республики Беларусь. Подбор руководящих кадров предполагает планирование текущей и перспективной потребности государственных органов в таких кадрах, определение соответствия установленным требованиям деловых и личностных качеств работников, рассматриваемых на выдвижение, оценку результатов изучения кандидатов на соответствующие должности и принятие решения о возможности их выдвижения.

Подбор кандидатов на должности, внесенные в кадровый реестр Главы государства, осуществляется Администрацией Президента Республики Беларусь самостоятельно, а также по представлению Совета Министров Республики Беларусь, Совета Республики и Палаты Представителей Национального собрания Республики Беларусь, Конституционного суда, Верховного суда, Высшего хозяйственного суда, Государственного секретариата Совета Безопасности Республики Беларусь, Комитета государственного контроля, Прокуратуры, Национального банка, Управления делами Президента Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома.

Предложения о кандидатах на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, согласовываются с соответствующими структурными подразделениями Администрации Президента Республики Беларусь, заместителями Главы администрации Президента Республики Беларусь и представляются в главное управление кадровой политики Администрации Президента Республики Беларусь для организации назначения, согласования назначения, утверждения.

При внесении Президенту Республики Беларусь предложений о назначении, об утверждении кандидатов на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, направляются документы: представление государственного органа или должностного лица, вносящего предложение, в котором указывается, состоял ли кандидат на должность в резерве; справка о биографических данных, характеристика, отражающая деловые и личностные качества кандидата, его ораторские способности, умение работать с людьми; проект правового акта о назначении кандидата на должность, две-три рекомендации, данные кандидату руководящими работниками, выписка из протокола решения Межведомственной комиссии Республики Беларусь о первичном медицинском обследовании, в соответствии с перечнем должностей руководящих работников государственных органов, включенных в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь, подлежащих медицинскому обследованию, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь 1999 г. №32.

Руководящие работники, должности которых включены в кадровые реестры Совета Министров Республики Беларусь, республиканских государственных органов, облисполкомов и Минского горисполкома, иных государственных органов, назначаются на должности в порядке, установленном этими органами.

В целях формирования высокопрофессиональных управленческих кадров государственных органов и иных государственных организаций Указом Президента республики Беларусь от 17 марта 2005 г. №139 был введен **квалификационных экзамен** для лиц, впервые поступающих на государственную службу.

2.2 Аттестация руководящих работников

Реализация кадровой политики тесно связана с применением научных методов оценки деятельности кадров, правильным определением их пригодности и перспектив служебного продвижения, роста. Оценка труда работников – интегральная часть всей кадровой политики, целью которой является наиболее полное использование профессиональных возможностей управленцев.

Исходной точкой и основным показателем оценки управленцев является эффективность функционирования той или иной государственной должности, комплексный эффект деятельности отрасли, организации, трудового коллектива, которым руководит оцениваемый. При этом оценка должна быть компетентной и объективной, периодической и открытой. Она должна быть направлена на анализ эффективности работы не только отдельного руководителя, но и в целом организации, отрасли, служить основой для дальнейшего развития и совершенствования профессиональной квалификации работника.

Время, в котором мы живем и трудимся, предъявляет все более высокие требования к знаниям и способностям каждого специалиста.

Квалифицированные кадры – это ключевое звено в организации производства. Эффективность в управлении производством в значительной мере зависит от подбора и расстановки кадров управления, о чем шла речь в первой части работы. Но оно не исчерпывается замещением должностей руководителей и специалистов. Подбор и расстановка кадров – это процесс выявления наиболее компетентных и высококвалифицированных работников и выдвижение их на руководящую работу. В условиях социально-ориентированной рыночной экономики повышается спрос на высококвалифицированных руководителей и специалистов.

Решению этих вопросов призвано способствовать периодическая оценка деятельности руководящих кадров. В понятие «оценка деятельности»включается такая общепризнанная форма проверки и оценки деловых качеств управленческого персонала, как аттестация.

**Аттестация –** это организационно-правовой порядок установления квалификации руководителя, его способности к самостоятельной научной и практической работе, осуществляемый с помощью аттестационной комиссии на основе оценки проделанной руководителем работы за какой-либо период.

Аттестация руководящих кадров, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства проводится в соответствии с законом «О государственной службе в Республике Беларусь» (14 июля 2003 г.), Указом Президента Республики Беларусь 26 июля 2004 г. №354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций», Указом Президента Республики Беларусь 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».

**Главные цели** этого важного государственного акта – совершенствование деятельности аппарата органов управления, улучшение подбора, расстановки и воспитания кадров, стимулирование роста их деловой квалификации, повышение ответственности за порученный участок работы, развитие инициативы и творческой активности.

Основными задачами аттестации руководящих работников являются:

* обеспечение соблюдения аттестуемыми проводимого в стране социально-экономического курса;
* установление соответствия аттестуемых занимаемым ими должностям (по профессионально-деловым и личностным качествам);
* повышение их ответственности за результаты работы, состояние трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечение безопасного труда в возглавляемой аттестуемым отрасли (сфере деятельности, государственном органе (организации) или структурном подразделении государственного органа (организации), руководимом исполнительном и распорядительном органе на территории области, района, города, района в городе;
* внесение предложений по формированию резерва на вышестоящие должности.

Руководящие работники, впервые назначенные на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь, проходят аттестацию по истечении одного года непрерывной работы в должности.

Не подлежат аттестации руководящие работники, имеющие высший класс государственного служащего, если иное не предусмотрено законодательными актами, а также занимающие должности путем избрания.

Переаттестации подлежат руководящие работники, в отношении которых аттестационной комиссией вынесено решение о неполном соответствии занимаемой должности с отсрочкой аттестации на один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии.

Аттестация руководящих работников проводится каждые два года аттестационными комиссиями при Президенте Республики Беларусь, Совете Министров Республики Беларусь, облисполкомах и Минском горисполкоме (далее – аттестационные комиссии), которые возглавляются соответственно Главой Администрации Президента Республики Беларусь, Премьер-министром Республики Беларусь, председателями облисполкомов и Минского горисполкома.

Аттестационные комиссии состоят из председателя, заместителя председателя, секретаря и иных членов, имеющих равные права при принятии решений.

При аттестации руководящего работника, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

В состав аттестационных комиссий включаются руководящие работники республиканских и местных государственных органов, высококвалифицированные специалисты, научные работники.

Состав указанных комиссий утверждается соответственно Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, облисполкомами и Минским горисполкомом.

Основанием для проведения аттестации руководящих работников является распоряжение соответственно Главы Администрации Президента Республики Беларусь, Премьер-министра Республики Беларусь, председателя облисполкома (Минского горисполкома), которым утверждается график проведения аттестации. В данном графике указываются руководящие работники, подлежащие аттестации, сроки ее проведения, государственный орган, ответственный за представление аттестационной комиссии документов, предусмотренных пунктом 10 настоящего Положения, и должностное лицо, ответственное за представление руководящего работника на заседании этой комиссии.

Распоряжение об аттестации доводится до сведения аттестуемого не позднее чем за месяц до начала аттестации.

Графики проведения аттестации утверждаются ежеквартально и представляются в Администрацию Президента Республики Беларусь.

Для изучения работы аттестуемых и подготовки соответствующих материалов к заседаниям аттестационных комиссий распоряжением соответственно Главы Администрации Президента Республики Беларусь, Премьер-министра Республики Беларусь, председателя облисполкома (Минского горисполкома) при необходимости могут создаваться рабочие группы из числа работников государственных органов и иных организаций.

На каждого руководящего работника не позднее, чем за 20 дней до проведения аттестации в аттестационную комиссию представляются:

* служебная характеристика за подписью непосредственного руководителя либо должностного лица, уполномоченного вносить предложение о назначении на должность (об освобождении от должности), содержащая объективную оценку общественно-политической активности аттестуемого, его практической деятельности, уровня профессиональной подготовки, управленческой культуры, умения работать с людьми;
* справка о биографических данных;
* аттестационный лист;
* справочно-аналитические материалы о положении дел на участке работы аттестуемого.

При каждой последующей аттестации руководящего работника в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист с результатами предыдущей аттестации этого работника.

Аттестуемый должен быть ознакомлен со служебной характеристикой не позднее чем за три недели до проведения аттестации.

Заседания аттестационной комиссии проходят в соответствии с графиком проведения аттестации.

Аттестация проводится при наличии большинства членов аттестационной комиссии и с участием аттестуемого.

На заседании аттестационной комиссии ее секретарем ведется протокол, в котором фиксируются решение аттестационной комиссии и результаты голосования.

Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается ее председателем и секретарем.

Аттестационная комиссия:

* рассматривает материалы, представленные на аттестуемого;
* заслушивает сообщение аттестуемого о работе и его ответы на вопросы членов комиссии;
* оформляет аттестационные листы.

По результатам аттестации аттестационная комиссия тайным голосованием принимает одно из следующих решений:

* о соответствии аттестуемого занимаемой должности;
* о неполном соответствии аттестуемого занимаемой должности с отсрочкой аттестации на один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
* о несоответствии аттестуемого занимаемой должности.

Кроме того, аттестационная комиссия может давать рекомендации об улучшении работы аттестуемого, а также о зачислении его в резерв для выдвижения на вышестоящую должность.

Решение аттестационной комиссии считается принятым, если за него проголосовало большинство присутствующих на ее заседании членов комиссии.

При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого.

По итогам аттестации заполняется аттестационный лист по форме согласно приложению к настоящему Положению, в который заносятся решение и рекомендации аттестационной комиссии.

Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и другими членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Результаты аттестации объявляются аттестуемому непосредственно после проведения тайного голосования.

Решения аттестационной комиссии о несоответствии аттестуемых занимаемым должностям, на которые они назначены Главой государства, вносятся Президенту Республики Беларусь, а в отношении остальных аттестуемых – руководителям (органам), осуществляющим их назначение, для принятия окончательного решения.

Копии аттестационных листов руководящих работников, аттестуемых в аттестационных комиссиях при Совете Министров Республики Беларусь, облисполкомах и Минском горисполкоме, в месячный срок со дня проведения аттестации направляются в Администрацию Президента Республики Беларусь.

Материалы аттестации (аттестационный лист, служебная характеристика, справка о биографических данных, справочно-аналитические материалы о положении дел на участке работы аттестуемого) хранятся в личном деле аттестуемого.

Рассмотрение споров, связанных с аттестацией, осуществляется в соответствии с законодательством.