

УДК 658.310.9:34(476)

НАДЕЖДА МИХАЙЛОВНА ЮРАШЕВИЧ,

кандидат юридических наук, доцент
директор Центра исследований государственного управления — заместитель директора
Научно-исследовательского института теории и практики государственного управления
Академии управления при Президенте Республики Беларусь

НАТАЛЬЯ СЕРГЕЕВНА МИНЬКО,

кандидат юридических наук, доцент
начальник отдела правовых исследований и экспертизы
Центра исследований государственного управления Научно-исследовательского института
теории и практики государственного управления Академии управления
при Президенте Республики Беларусь

ЕКАТЕРИНА ВАСИЛЬЕВНА ТУЛЕЙКО,

научный сотрудник отдела правовых исследований и экспертизы
Центра исследований государственного управления Научно-исследовательского института
теории и практики государственного управления Академии управления
при Президенте Республики Беларусь

**МОДЕЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОГО МЕХАНИЗМА ЕЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
С УЧЕТОМ ТЕНДЕНЦИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Раскрываются теоретико-методологические основы организационно-правового механизма функционирования модели государственной кадровой политики, его элементы, характер связей между ними, порядок взаимодействия в условиях цифровой трансформации общества. Анализируются направления преимущественного влияния цифровой трансформации на государственную кадровую политику и изменение важнейших кадровых процессов (кадровое делопроизводство, информационно-аналитическая деятельность по кадровому планированию, деятельность по обеспечению профессионального развития кадров, а также по оценке результатов и эффективности деятельности работников), на основе чего вносятся ряд законодательных и организационных предложений.

N. M. YURASHEVICH, N. S. MINKO, E. V. TULEJKO

**MODEL OF STATE HUMAN RESOURCES POLICY:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUBSTANTIATION
OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF ITS FUNCTIONING
TAKING INTO ACCOUNT THE DIGITALIZATION TRENDS**

The article reveals the theoretical and methodological foundations of the organizational and legal mechanism for the functioning of the model of state personnel policy, its elements, the nature of the relationship between them, the order of interaction in the conditions of digital transformation of society. The authors analyze the directions of the predominant influence of digital transformation on the state personnel policy and changes in the most important personnel processes (personnel management, information and analytical activities on personnel planning, activities to ensure professional development of personnel, as well as assessing the results and effectiveness of employees), on the basis of which a number of legislative and organizational suggestions.

Кадровые процессы и отношения пронизывают все сферы жизнедеятельности современного информационного общества и определяют направления дальнейшего государственного строительства с учетом тенденций цифровизации. Результат изменения сферы государственного управления вследствие внедрения цифровых технологий можно определить как построение «цифрового государственного управления». Высокий потенциал применения цифровых технологий в сфере

государственного управления может реализоваться при решении практических задач по оптимизации и совершенствованию государственной кадровой политики.

Формирование и реализация модели государственной кадровой политики государства — многогранный, поступательный процесс, который начинается с выявления ее теоретико-методологических, концептуальных основ, правовой природы, что позволяет верно определить ее цели, задачи,

признаки, принципы и перспективные направления с учетом тенденций цифровизации. А также дает возможность с научных позиций раскрыть систему кадрового обеспечения государственных органов, опираясь на механизмы функционирования этой политики (организационно-правовой, мотивационный, информационный и экономический).

Организационно-правовой механизм функционирования модели государственной кадровой политики выступает ее основной подсистемой.

Большинство исследователей сущность механизма реализации государственной кадровой политики рассматривают в единстве его основных составляющих — концептуальной, нормативной правовой и организационной, а также технологической (информационной). Такой подход отчасти правомерен, поскольку показывает структуру и конкретное содержание государственной кадровой политики, сближая разные точки зрения, однако следует принимать во внимание то обстоятельство, что с учетом возможностей и перспектив цифровой трансформации общества возрастает роль мотивационной составляющей государственной кадровой политики.

В связи с изложенным целью исследования выступает характеристика структуры и особенностей организационно-правового механизма функционирования государственной кадровой политики с учетом тенденций цифровизации.

Актуальность темы исследования обусловлена тем фактом, что в современных условиях государственная кадровая политика превращается в ключевой инструмент государственного воздействия, в средство повышения эффективности государственного управления с использованием возможностей информационных ресурсов (технологий «больших данных», «искусственного интеллекта» и др.).

Государственная кадровая политика является неотъемлемым элементом системы государственного управления, обеспечивающим эффективное использование кадровых ресурсов и развитие человеческого потенциала.

Сущностное содержание кадровой политики раскрывается по-разному.

По мнению Л. С. Вечер, «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 (например, 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» [1, с. 5].

В. В. Черепанов наиболее оптимальным из многих подходов к определению данного социального явления считает следующее: «Кадровая политика — система теоретических знаний, взглядов, установок государственных органов, негосударственных организаций, должностных лиц, направленная на установление стратегии, принципов и приоритетов этой политики, на определение кадровой доктрины, эффективных форм и методов кадровой деятельности» [2, с. 315]. Кадровую политику в широком смысле слова автор понимает как систему официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране, в узком — как выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала.

Некоторые исследователи в области кадровой политики, в частности Г. А. Борщевский, рассматривают государственную кадровую политику как составляющий элемент политики государства в сфере занятости и движения трудовых ресурсов и понимают как «стратегию государства по воспроизводству и востребованию кадрового потенциала общества, приоритетное направление политики занятости профессионально подготовленной части трудовых ресурсов общества» [3, с. 266].

В трудах Е. В. Охотского кадровая политика характеризуется как система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы, требований к государственным служащим в конкретно-исторических условиях развития страны [4, с. 429]. Это сознательно регулируемый и рационально выстроенный процесс, ориентированный на обеспечение всех участков государственного-управленческой деятельности квалифицированными, инициативными, добросовестными работниками, а также осуществление максимально эффективного использования интеллектуально-кадрового потенциала страны, его сохранение и развитие.

Организационно-правовой механизм функционирования модели государственной кадровой политики — это необходимый и достаточный для достижения конкретной цели (или системы целей) комплекс организационных и юридических (правовых) средств, реализуемых поэтапно по определенной нор-

мативно заданной процедуре (процессно) с использованием соответствующих форм и методов (прогнозирования, планирования, контроля, координации, ресурсно-целевого подхода, системно-процессного управления и др.). При этом базовым является комплекс нормативного правового обеспечения, который предусматривает разработку нормативного «фундамента» государственной кадровой политики, регламентирующего порядок и направления реализации юридических и иных средств.

Юридические (правовые) средства — это совокупность правовых норм, иных установлений и инструментов, а также форм право-реализационной практики, с помощью которых удовлетворяются интересы субъектов и обеспечивается достижение целей государственной кадровой политики. Чаще всего в качестве правовых средств выступают нормы и принципы права, правоприменительные акты, юридические факты, субъективные права и юридические обязанности, запреты, льготы, меры поощрения, меры наказания и т. п. В структуре правовых средств имеются правовые резервы, предусматривающие направления повышения эффективности использования правовых средств и тенденции разработки новых правовых средств с возможностью использования внутренних и внешних цифровых технологий.

Элементы организационно-правового механизма функционирования модели государственной кадровой политики должны обладать определенной устойчивостью, стабильностью, сложившейся структурой, предназначенной для выполнения соответствующих функций.

Организационно-правовой механизм предусматривает материальные и процессуальные компоненты, а также имеет статическую и динамическую стороны. При этом статическая (инструментальная) сторона показывает внутреннее строение этого целостного механизма, его отдельные элементы, взятые в единстве. Динамическая (функциональная) сторона определяет взаимообусловленное функционирование (в том числе взаимодействие) всех структурных элементов (организационно-правовых средств), каждый из которых имеет свое функциональное предназначение [5, с. 23].

Статическую сторону этого механизма формируют субъекты, объекты и характер связей между ними (правоотношения), а также правовые нормы, принципы, гарантии, порядок реализации и защиты прав, свобод и законных интересов, механизм юридической ответственности, то есть преимущественно правовые средства, использование которых нацелено на формирование профессиональной правовой культуры и правового сознания, развитие правовой коммуникации и иных коммуникационных процессов, под-

держание законности, правопорядка и др. Статическая сторона является основой (фундаментом) для динамической стороны организационно-правового механизма, ее предпосылкой. В структуре его динамической стороны лежит движение, то есть обеспечительный процесс (процедура) функционирования, который и определяет взаимодействие статических элементов [5, с. 23].

В свою очередь, *организационные* средства в структуре рассматриваемого механизма преимущественно охватывают организационно-регламентирующую деятельность (это оперативная текущая работа по организационно-штатному обеспечению функционирования различных звеньев государственного аппарата, например подбор, отбор, расстановка кадров, продвижение, ротация, оценка, в том числе аттестация, развитие персонала (подготовка, переподготовка, повышение квалификации), высвобождение кадров). Кроме того, организационные средства включают организационно-хозяйственную деятельность (это текущая хозяйственная работа, связанная с материально-техническим обеспечением функционирования аппарата) и организационно-методическую деятельность. Последняя предусматривает текущую работу специализированных структур и (или) должностных лиц, связанную со сбором, систематизацией, обработкой и перераспределением информации, необходимой для осуществления, сопровождения и совершенствования кадровых процессов и управленческой деятельности в целом, например разработка и использование современных кадровых технологий в области подбора, отбора, расстановки, продвижения, оценки и мотивации кадров, формирование методической базы подготовки и переподготовки управленческих кадров и т. п.

Организационно-регламентирующая деятельность находит реализацию через следующие элементы рассматриваемой подсистемы: определение требований к управленческим кадрам и потребностей в них; разработку и реализацию программы развития кадрового потенциала на основе анализа фактического состояния кадрового корпуса и степени удовлетворения запросов государства в управленческих кадрах; определение спроса на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческого персонала для государственных органов и организаций; контроль и анализ использования руководящих кадров в государственных органах и организациях.

Комплекс средств организационного обеспечения направлен на практическое осуществление кадровой политики на всех уровнях государственного управления, от деятельности Президента Республики Беларусь до кадровых служб государственных органов и организаций. Приоритетом остается постоянное совершенствование форм, методов и технологий кадровой работы, а также управления

государственной кадровой службой с точки зрения комплектования ее кадрами с использованием возможностей цифровизации.

Рассматриваемый комплекс нацелен на создание и функционирование системы органов — субъектов государственной кадровой политики, формирующих, координирующих и контролирующих кадровую деятельность в стране [2, с. 363].

Организационно-правовой механизм функционирования модели государственной кадровой политики проходит в своем развитии ряд стадий: от начальной, на которой происходит определение институциональных (содержательных) основ действия механизма, до конечной, то есть достижения ожидаемого результата. Элементы организационно-правового механизма задействуются в определенной очередности, а также подразделяются на первичные и вторичные. К первичным элементам относят субъектов организационно-правового механизма (органы государственного управления (республиканские и местные), органы местного самоуправления, должностные лица и др.). Первичные элементы либо создают вторичные (например, правовые нормы), либо влияют на их качественное состояние (привлечение к ответственности), поэтому от качества первичных элементов зависит качество вторичных, но не наоборот [5, с. 24]. Вторичные элементы носят вспомогательный характер и содействуют, способствуют функционированию первичных элементов (например, сеть научных, инновационных и консультационных учреждений и организаций в области работы с кадрами).

Степень развития государственной кадровой политики зависит в первую очередь от состояния организационно-правового механизма ее функционирования, а также от экономического, инновационного, информационного потенциала общества. В сфере государственного управления государственная кадровая политика непосредственно воспринимает политические импульсы со стороны политического руководства.

Каждому субъекту в структуре организационно-правового механизма функционирования модели государственной кадровой политики соответствует свой круг полномочий, определяемых его правовым и должностным статусом, а также предусмотрены границы (пределы) воздействия на объект. Специфика субъектно-объектных отношений в сфере государственной кадровой политики состоит в том, что субъект, воздействуя на объект, и сам при определенных условиях становится объектом. Первичным системообразующим элементом государственно-управляющего воздействия на объекты государственной кадровой политики является государственный орган. При этом работники государственных органов должны обладать цифровыми компетенциями (это знания, умения, навыки раз-

работки и принятия обоснованных управленческих решений на основе/с использованием информационно-коммуникационных технологий), таким образом изменяется профиль государственного служащего в условиях цифровой трансформации.

Объектами организационно-правового механизма функционирования модели кадровой политики выступают процессы формирования, использования и развития кадровых ресурсов государственных органов и организаций. Содержание объектов организационно-правового механизма функционирования модели кадровой политики составляют правоотношения по поводу и с участием кадрового потенциала, кадровых ресурсов, кадрового корпуса, кадров (руководящих кадров), резерва кадров, качества кадров, кадровых процессов, кадрового обеспечения, подготовки и переподготовки кадров, в том числе опережающей подготовки кадров, кадровых технологий и методов, информатизации кадровой работы и др.

Принципы государственной кадровой политики (общие, специальные и частные) — это основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений; это руководящие правила, лежащие в основе деятельности субъектов государственной кадровой политики по ее разработке и претворению в жизнь. К общим принципам относятся законность, научность, гуманизм, демократизм, системность и комплексность, единство, перспективность, гласность и открытость, социальная справедливость, принцип равных возможностей, объективная оценка профессиональных и личных качеств работника. К кадровой работе в сфере государственной службы применимы следующие специальные принципы: равный доступ к должностям, профессионализм и компетентность кадров, сочетание преемственности и обновляемости кадров, стабильность кадров, личная ответственность руководителя за подбор и работу с кадрами, а также контроль за служебной деятельностью, служебным поведением сотрудников и выполнением поставленных задач.

Частные принципы государственной кадровой политики регулируют функционирование отдельных элементов кадровых процессов. Они формулируются и реализуются преимущественно нанимателями (государственными органами, ведомствами, иными организациями), конкретизируют и детализируют общие и специальные принципы государственной кадровой политики и характерны в большей степени для технологий кадровой работы: принципы поиска и отбора сотрудников, принципы прохождения государственной службы и служебного роста, принципы профессионального развития персонала и управления персоналом и др. К частным принципам можно отнести принципы непрерывности, ре-

гулярности, новизны, связи с практикой, целесообразность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

С учетом тенденций цифровизации модель государственной кадровой политики должна базироваться на реализации следующих принципов [6, с. 246–247]: свободы выбора вида государственной службы; признания прав субъектов разрешать проблемы, связанные с воспроизводством кадрового потенциала; совершенствования подходов к выработке кадровой политики; обеспечения ответственности государственных органов и организаций за формирование кадровой политики и развитие кадрового потенциала; разработки эффективных стратегий управления кадровыми ресурсами; определения целей управления кадрами с учетом социально-экономических аспектов и потребностей сотрудников; формирования комплекса профессиональных этических норм; достижения баланса между социальной и экономической эффективностью использования кадрового потенциала, а также создания действенных механизмов трудовой мотивации и разрешения конфликтов; формирования механизмов управления трудовой, исполнительской дисциплиной; внедрения эффективных методик и технологий отбора, найма, обучения, аттестации и высвобождения кадров; внедрения четко регламентированной и гибко корректируемой системы управления и контроля в отношении кадровых ресурсов; формирования прямой взаимосвязи между надлежащим исполнением служебных обязанностей и мотивацией (в том числе служебным ростом); использования четких критериев качества управления кадровыми процессами; активизации ведомственных и межведомственных взаимосвязей; стремления к интеграции с учетом возможностей и тенденций цифровизации.

Комплексная реализация этих принципов будет способствовать формированию эффективной модели государственной кадровой политики, аккумулирующей значимые признаки, принципы и механизмы ее функционирования в условиях цифровой трансформации общества.

Перспективным направлением в реализации кадровой политики и кадровой деятельности являются разработка и использование *инновационных механизмов и технологий с использованием возможностей цифровизации*: организационно-кадрового аудита, кадрового мониторинга, кадрового контроллинга и консалтинга; лизинга кадров; формирования «кадровой команды» и анализа специфики организации работы и системы мотивации в «кадровых командах»; кадрового взаимодействия государственных органов, партийных и коммерческих структур; усиление кадрового взаимодействия государственных органов и органов местного самоуправления и др.

Нормативная правовая база кадровой политики и кадровой работы предусматривает несколько уровней: 1) общие правила, нормы регулирования трудовых отношений и государственной кадровой политики; 2) положения, определяющие статус высших должностных лиц государства; 3) установления, учитывающие специфику видов государственной службы. При этом одновременно происходит формирование законодательства в области цифровизации, системно оказывающего влияние на тенденции и процессы цифровой трансформации общества, государственного управления, государственной кадровой политики.

Значительная часть нормативной правовой базы в сфере реализации государственной кадровой политики принята Президентом Республики Беларусь в виде декретов и указов. Советом Министров Республики Беларусь также выработан законодательный массив, направленный в основном в развитие законов и актов Главы государства, а также сформированный в целях реализации практиконаправленных функций государственной кадровой политики (повышение эффективности государственного управления; вовлечение трудовых ресурсов в государственное управление и местное самоуправление; укрепление государственной целостности, социально-политической стабильности общества и др.).

Государственная кадровая политика является неотъемлемым элементом системы государственного управления, обеспечивающим эффективное использование кадровых ресурсов и развитие человеческого потенциала с учетом тенденций цифровизации.

Современная политика Республики Беларусь в сфере цифровизации, проводимая в соответствии со Стратегией развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2020 годы и Государственной программой развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы, существенным образом определяет направления реализации государственной кадровой политики и изменение комплекса социально-трудовых отношений.

Необходимость информатизации всех направлений социально-экономического развития и внедрения информационно-коммуникационных технологий, осуществления административных процедур в электронном виде, а также совершенствования подготовки кадров для цифровой экономики предусмотрена также в Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года и Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы.

Действующие на сегодняшний день нормативные правовые акты Республики Беларусь, регулирующие вопросы развития цифровой экономики и информационного общества,

неизбежно охватывают все сферы жизнедеятельности общества и государства, включая систему государственного управления, социальную сферу, сферу хозяйственной деятельности и др. Законодательно определены основные направления и приоритеты развития цифровой экономики на среднесрочную и долгосрочную перспективы, а также целевые показатели, регламентированы вопросы обеспечения безопасности и управления в отношении рассматриваемых процессов.

Ключевой задачей в сфере цифровизации государственного управления и кадровых процессов является дальнейшее внедрение технологий электронного правительства, направленного на реализацию функций государства посредством информационно-коммуникативных технологий [7]. Процессы цифровизации закономерно повлекут изменение структуры занятости населения и образовательной среды как поставщика кадров.

В связи с этим уже сейчас на высоком уровне озвучиваются следующие тенденции развития национальной кадровой политики в условиях цифровизации: создание условий и стимулов для привлечения трудовых ресурсов под потребности цифровой экономики; усовершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров; разработка подходов к оценке эффективности деятельности работников и ответственности за результаты труда; совершенствование подходов к оценке кандидатов при приеме на работу; омоложение руководящих кадров; внедрение электронных трудовых книжек; перевод социально-трудовых отношений в государствах — членах ЕАЭС в электронный формат и др. Внедрение цифровых технологий обуславливает также значительные изменения потребностей в персонале и требований к специалистам, характеризующихся снижением спроса на профессии, связанные с выполнением формализованных повторяющихся операций; сокращением жизненного цикла профессий в связи с быстрой сменой технологий; трансформацией компетентностных профилей некоторых категорий персонала в связи с изменением инструментария работы и др.

Таким образом, переход к цифровой экономике и информационному обществу предполагает необходимость совершенствования кадровой работы, обуславливает повышение профессиональных требований к процедурам подготовки специалистов, изменяет кадровые процессы.

Направления преимущественного влияния цифровой трансформации на государственную кадровую политику и изменение важнейших кадровых процессов можно представить следующим образом.

1. *Кадровое делопроизводство* (оформление возникновения, изменения и прекращения трудовых отношений, ведение личных дел и др.).

Так, в условиях цифровой трансформации государственного управления представляется недостаточным законодательное регулирование вопросов применения цифровой подписи в государственных органах и организациях. Общий характер норм, регламентирующих вопросы применения цифровой подписи, недостаточная степень регулирования взаимоотношений между субъектами отношений в сфере обращения электронных документов и электронной цифровой подписи негативно сказываются на масштабе распространения цифровой подписи и особенностях ее применения в государственных органах и организациях Республики Беларусь. Так, требует законодательного уточнения порядок применения и передачи личных ключей подписи; квалификация правонарушений, связанных с электронным документооборотом, а также применяемые за них меры юридической ответственности; порядок рассмотрения судебных споров в отношении применения электронных документов и использования в них электронной цифровой подписи в практической деятельности и др.

Анализ изменений и дополнений, внесенных в Трудовой кодекс Республики Беларусь, касающихся такой нетипичной формы занятости, как дистанционная работа, показывает, что преимущественно весь процесс по регулированию трудовых отношений с дистанционным работником и ответственность за их невыполнение (некачественное выполнение) регламентирует наниматель. Данное обстоятельство предполагает возможность дополнительных рисков как для нанимателя, так и для дистанционного работника. В связи с этим видится целесообразным на уровне Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь разработать методические рекомендации/инструкцию по регулированию трудовых отношений с дистанционным работником, где будут отражены вопросы, касающиеся процедуры оценки деятельности дистанционного работника, ответственности за несоблюдение требований или некачественное выполнение трудовых обязанностей, проблемы формирования правил обмена кадровыми документами в электронном виде и их формы, условия и порядок хранения электронных сообщений и их безопасности.

Кроме того, несомненную практическую пользу в области оперативного решения проблем кадрового делопроизводства окажет подготовка *методических рекомендаций/инструкций по вопросам подбора и расстановки кадров руководителей и специалистов в государственных органах и организациях; по проведению ротации в сфере государственной службы; о возбуждении ходатайств о награждении работников государственных органов и организаций, в том числе о порядке предоставления к награждению знаками отличия; по наращиванию и сохранению кадрового потенциала организации (ведомства), необходи-*

мого для выполнения задач цифровой трансформации общества.

Следует обратить внимание, что важным элементом системы трудовых отношений является трудовая книжка, которая также в условиях цифровой трансформации будет представлена в электронном виде. Основными преимуществами внедрения электронной трудовой книжки для работников станут: снижение риска потери сведений о трудовой деятельности (должности, условиях труда, стаже и др.), оперативное получение информации о своем официальном трудоустройстве, защита от недобросовестных работодателей, которые затягивают выдачу трудовой книжки при увольнении. Для нанимателей электронные трудовые книжки позволят снизить расходы на ведение учета трудовой деятельности застрахованных лиц (закупку трудовых книжек и их хранение на стеллажах и в хранилищах), а также снижение расходов на ведение кадрового делопроизводства. В перспективе возможным видится внедрение в электронной форме *личных дел* государственных служащих, *системы учета больших данных* и пр.

Использование электронных трудовых договоров и электронных трудовых книжек потребует создания единой автоматизированной системы, позволяющей работать с указанными кадровыми документами, осуществлять взаимодействие между субъектами трудовых отношений, обмениваться документами, регистрировать прием работника и его увольнение и др. [8].

С учетом перспектив внедрения электронной трудовой книжки и электронного трудового договора в Республике Беларусь потребуются внесение соответствующих изменений и дополнений в действующие нормативные правовые акты (например, подготовка новой инструкции о порядке ведения трудовых книжек работников).

2. Информационно-аналитическая деятельность по кадровому планированию (прогнозирование и определение потребности в кадрах; организация и проведение профессионального подбора и отбора персонала; установление критериев отбора и оформление кадровых заявок и др.).

Специфика государственной службы предполагает при поступлении на государственную службу сдачу квалификационного экзамена с целью установления соответствия уровня профессиональных знаний, умений и навыков лиц, претендующих на занятие государственных должностей, современным требованиям, предъявляемым к государственным служащим.

На сегодняшний день Пособие по подготовке к сдаче квалификационного экзамена для лиц, впервые поступающих на государственную службу, содержит следующие разделы: Конституция Республики Беларусь, знание основ государственной службы в Республике

Беларусь, знание основ государственной кадровой политики, знание основ идеологии белорусского государства, знание основ государственного регулирования экономики, знание основ делопроизводства [9].

Представляется, что в условиях ускорения научно-технологического процесса и в масштабах цифровизации общества знание основ современных информационно-коммуникационных и цифровых технологий, используемых в практической деятельности государственных органов и организаций, является неременным требованием эффективной профессиональной деятельности в системе государственного управления. В связи с этим предлагается дополнить вышеназванное Пособие разделом «Знание основ современных информационно-коммуникационных и цифровых технологий».

Скорость информационных потоков и динамика процессов на государственной службе диктуют необходимость повышения эффективности работы с резервом кадров, совершенствование функциональных возможностей данной системы, включая отбор кандидатов, поиск кандидатов по заданным критериям, предоставление статистики, соответствие кандидатов спросу на них, в перспективе — создание электронных банков данных кандидатов для работы в качестве государственных служащих в глобальной компьютерной сети Интернет.

С учетом вышеизложенного актуальным представляется проведение обязательного тестирования для оценки личностных качеств и определения наличия управленческих компетенций при отборе кандидатов в резерв руководящих кадров государственных органов (в том числе дистанционно), совершенствование функционала АИС «Резерв» на основе формирования расширенной и современной статистики по трудоустройству кандидатов (временной период, количество заявок от соискателей и организаций и др.), доступа к данным по учебным программам переподготовки и повышения квалификации (проведение мониторинга программ и внесение предложений); прогнозирования потребности в кадрах (с учетом спроса). Кроме того, в современных условиях актуальным и своевременным является создание Единой информационной базы вакансий Союзного государства в целях беспрепятственного и эффективного использования кадрового потенциала России и Беларуси, углубления социально-экономической интеграции.

Согласно оценкам McKinsey, к 2036 г. до 50 % рабочих процессов будут автоматизированы [10, с. 34].

3. Деятельность по обеспечению профессионального развития кадров (планирование переподготовки и повышения квалификации кадров, организация стажировок, ротация, развитие системы управления мотивацией работников и др.).

Профессиональное развитие кадров, государственных служащих в частности, занимает важное место в деятельности кадровых служб государственных органов и организаций. В основном указанная деятельность заключается в следующем: расстановка и ротация кадров, управление обучением работника, командирование и стажировки, аттестация и др. При этом руководителю организации следует выбирать стратегию, учитывающую взгляды разных поколений, их опыт, ценности и запросы, умение и навыки адаптироваться к быстрым изменениям и оперативно преобразовывать информацию, а также принимать во внимание стремление к профессиональному росту работников.

В связи с этим перспективным направлением видится разработка траекторий профессионального развития государственных служащих, включающих правовые основания для подготовки, переподготовки, стажировки и повышения квалификации; индивидуальные планы профессионального развития государственных служащих с учетом функций государственных органов и вида государственной службы; образовательные программы, учитывающие потребности конкретного государственного органа (ведомства); разработку мотивационных карт государственных служащих с учетом вида государственной службы.

Актуальным представляется внесение законодательных изменений в правовые основания профессионального развития государственных служащих путем корректировки положений Закона Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь» в отношении развития государственных служащих в части закрепления необходимости непрерывного образования как обязательного условия для должностного роста государственного служащего; формирования государственного заказа на основе потребностей государственных органов с возможностью разработки индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих.

Неотъемлемым элементом системы управления кадрами является *мотивация*, подходы к управлению которой в условиях цифровой трансформации также меняются. Этот процесс вызван изменением ценностных ориентаций общества, что обуславливает повышение значимости в профессиональной деятельности работников системы морального стимулирования.

В связи с этим актуальным является внедрение комплексной системы мотивации государственных служащих путем использования индивидуальных планов профессионального и личностного развития государственного служащего; создания электронного профиля государственного служащего на корпоративном портале (отзывы и благодарности); повышения квалификации (включая дистанционные формы); создания комфортных условий

труда на основе автоматизированных рабочих мест; признания заслуг работника с использованием электронной доски почета на сайтах/страницах государственных органов и других видов морального поощрения с учетом критериев эффективности деятельности, индивидуально-психологических (темперамент, способности), социально-демографических (возраст, пол, семейное положение, статус, уровень образования, стаж профессиональной деятельности), мотивационных (потребности, ценностные установки) факторов. В целях стимулирования государственных служащих к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности считается целесообразным разработать Методику морального (нематериального) стимулирования государственных служащих в Республике Беларусь (аналогично российскому опыту регулирования данных отношений).

4. Процесс оценки результатов и эффективности деятельности работников, проведение аттестации.

В настоящее время в Республике Беларусь государственные служащие проходят аттестацию раз в три года, что не совпадает со сроками оценки результативности их деятельности, предусмотренными ежегодной отчетностью государственных органов. Более того, такая периодичность не позволяет определить индивидуальный вклад государственного служащего в результаты деятельности того государственного органа, в котором он работает, не предоставляет возможность корректировки процесса достижения результатов на промежуточном этапе [11, с. 204].

В связи с этим предлагается совершенствование системы аттестации государственных служащих на основе Положения об оценке государственных служащих, разработанного в рамках НИР «Модель оценки и аттестации государственных служащих в условиях инновационного развития Республики Беларусь» (№ ГР 20180215) [12, с. 372–378].

Применение автоматизированных информационных систем в работе кадровых служб для оценки и аттестации госслужащих должно быть адаптировано под цели и задачи государственного органа или организации. Для удовлетворения потребностей государственных органов в найме и повышении эффективности процесса оценки может быть разработана онлайн-платформа оценки, включающая различные инструменты, предназначенные для подбора кандидатов с надлежащей компетенцией, их оценки в процессе служебной деятельности, а также оценки климата самой организации; повышение эффективности системы мониторинга и оценки деятельности государственных служащих с использованием современных технологий (блокчейн, облачные вычисления и др.) [12, с. 271].

Целесообразно проводить автоматизированный мониторинг системы мотивации работников и удовлетворенности различными

аспектами трудовой деятельности с последующим коллективным обсуждением результатов данного мониторинга. Следует обратить внимание, что в рамках проводимого мониторинга необходима персонализация исследований и учет пожеланий работника в дальнейшем при выборе методов мотивации на основе индивидуального подхода. Рекомендуется также проведение анкетирования государственных служащих в рамках разработки методических рекомендаций по нематериальной мотивации на основе изучения передового зарубежного опыта в данной сфере.

Автоматизированное уведомление сотрудников путем рассылки информации о вновь принятом работнике (фото, основные факты трудовой биографии, занимаемая должность и возложенные в соответствии с должностной инструкцией обязанности), ознакомительная экскурсия, организованная для принятого работника, будут способствовать повышению эффективности результатов профессиональной деятельности.

Сотрудничество государственных органов и организаций с научными организациями по решению актуальных и проблемных кадровых вопросов, по обсуждению коллизий и пробелов в законодательстве, организация и проведение совместных мероприятий, се-

минаров, круглых столов в рамках консолидации управления кадрового обеспечения заложат научные основы организационно-правового механизма функционирования модели государственной кадровой политики.

Таким образом, происходящие изменения в социально-трудовых отношениях, обусловленные цифровизацией, приведут к необходимости внесения изменений и дополнений в действующие нормативные правовые акты, сформируют новые направления нормотворчества, а также пути автоматизации и цифровизации в области кадровой работы.

В частности, видится возможным создание единого программного комплекса (сайта) с формированием банка данных кандидатов для работы в качестве государственных служащих, иных организаций применительно к каждому виду государственной службы; создание базы данных граждан, уволенных по дискредитирующим обстоятельствам, которые не имеют права занимать руководящие должности в организациях государственной и частной форм собственности, а также создание Портала государственной кадровой политики Республики Беларусь с возможностью интеграции информационных систем, обратной связи и предоставления доступа к открытым данным.

Список использованных источников

1. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба: учеб. пособие / Л. С. Вечер. — Минск : Выш. шк., 2013. — 352 с.
2. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В. В. Черепанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 679 с.
3. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учеб. и практикум для академич. бакалавриата / Г. А. Борщевский. — М. : Юрайт, 2016. — 381 с.
4. Охотский, Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание : учеб.-метод. комплекс / Е. В. Охотский. — М. : Экономика, 2011. — 702 с.
5. Киричек, Е. В. Специфика структуры организационно-правового механизма обеспечения конституционных прав и свобод человека и гражданина в российской федерации / Е. В. Киричек // Вестн. Южно-Уральского гос. ун-та. — 2013. — Т. 13. — № 1. — С. 22–25. — (Серия «Право»).
6. Бессонов, Ф. И. Подходы к формированию кадровой политики. / Ф. И. Бессонов // Экономика. Бизнес. Информатика. — 2016. — Т. 2. — № 3. — С. 236–251.
7. Стратегия развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://e-gov.by/zakony-i-dokumenty/strategiya-razvitiya-informatizacii-v-respublike-belarus-na-2016-2022-gody>. — Дата доступа: 05.09.2019.
8. В следующем году в Беларуси собираются внедрять электронные трудовые книжки [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://finance.tut.by/news621558.html>. — Дата доступа: 05.09.2019.
9. Пособие по подготовке к сдаче квалификационного экзамена для лиц, впервые поступающих на государственную службу / И. П. Сидорчук [и др.] ; под общ. ред. А. В. Ивановского. — Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2019. — 424 с.
10. Головенчик, Г. Г. Трансформация рынка труда в цифровой экономике / Г. Г. Головенчик // Цифровая трансформация. — 2018. — № 4 (5). — С. 27–43.
11. Босько, О. В. Оценка индивидуальной эффективности деятельности служащих государственных органов / О. В. Босько // Управление в социальных и экономических системах : материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф., 18 мая 2010 г., г. Минск. — Минск, 2010. — С. 204–205.
12. Теоретико-методологические и прикладные аспекты обучения руководящих кадров и лиц, включенных в резервы руководящих кадров, в рамках государственного заказа в условиях решения задач социально-экономического развития Республики Беларусь : сб. науч. тр. / редкол.: А. В. Ивановский [и др.] ; под. общ. ред. д-ра техн. наук, проф. А. В. Ивановского. — Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2018.

27.09.2019