

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ  
ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ .....	6
1.1 Понятие кадрового резерва и его роль в системе государственной службы .....	6
1.2 Правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы .....	9
1.3 Организация подготовки кадрового резерва для государственной службы .....	14
ГЛАВА 2 ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ .....	18
2.1 Место и содержание идеологии в системе государственной службы .....	18
2.2 Формы идеологической работы при подготовке кадрового резерва для государственной службы .....	26
2.3 Методы идеологической работы при подготовке кадрового резерва для государственной службы .....	36
ГЛАВА 3 ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....	37
3.1 Проблемы подготовки кадрового резерва для государственной службы .....	37
3.2 Перспективные направления развития подготовки кадрового резерва для государственной службы .....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	45
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	52

## ВЕДЕНИЕ

В XXI веке изменчивость условий реализации государственной политики и управления вызывает необходимость улучшения подходов к работе с руководящими кадрами органов власти Республики Беларусь. Необходимо активно внедрять кадровую политику, включающую комплексный анализ и мониторинг эффективности механизмов реализации государственной кадровой политики, чтобы обеспечить взаимосвязь кадровых процессов во всех областях и систематизировать кадровую работу, нацеленную на развитие потенциала управленческих кадров [18, с. 35].

В Послании Президента Республики Беларусь народу и Национальному собранию Республики Беларусь от 28 января 2022 года говорится о необходимости усовершенствования системы управления и кадровой политики. Президент А. Г. Лукашенко подчеркнул важность того, чтобы современная система управления стала более гибкой, активной и ориентированной на предотвращение и эффективное решение возникающих проблем. Он также выразил необходимость наличия инициативы, способности к принятию ответственности и умения слушать общество. Все эти аспекты следует учитывать при совершенствовании кадровой политики в государстве [57]. В Послании Президента Республики Беларусь народу и Национальному собранию Республики Беларусь от 24 апреля 2024 года также затронут кадровый вопрос: Главой государства обращено внимание на совершенствование кадровой политики на высшем государственном уровне в связи с формированием Всебелорусского народного собрания, которое будет избирать судей Конституционного и Верховного судов, членов Центральной избирательной комиссии [59].

Одним из значимых элементов системы реализации государственной кадровой политики является работа с кадровыми резервами. Она обеспечивает преемственность в управленческой деятельности. Наличие грамотно сформированного кадрового резерва помогает рациональному использованию кадрового потенциала и обеспечивает стабильное функционирование государственной службы. Сегодня нужны управленцы, обладающие общекультурным уровнем, владеющие современными социальными технологиями, включая информационные технологии, освоение методов успешного хозяйствования в условиях рыночной экономики и, следовательно, способные при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным должностям, на которые они готовятся в качестве резерва.

В условиях стремительно меняющегося мира и возрастающей сложности задач, стоящих перед государством, неуклонно растет

актуальность подготовки кадрового резерва для государственной службы. Эффективное функционирование государственного аппарата напрямую зависит от наличия квалифицированных и мотивированных специалистов, способных оперативно реагировать на вызовы времени и принимать обоснованные решения.

Подготовка кадрового резерва – это не просто набор мероприятий по отбору перспективных сотрудников, но комплексная система, включающая в себя целенаправленное обучение, повышение квалификации, наставничество и ротацию кадров. Она призвана обеспечить преемственность поколений, повысить качество государственного управления и создать резерв квалифицированных специалистов для замещения ключевых должностей.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, усложнение государственного управления. Современное государственное управление требует от специалистов не только глубоких профессиональных знаний, но и аналитических навыков, способности к принятию решений в условиях неопределенности, компетенций в области цифровизации и международного сотрудничества. Во-вторых, быстрые изменения в технологической сфере требуют постоянного обновления знаний и навыков государственных служащих. Подготовка кадрового резерва должна учитывать эти изменения и ориентироваться на будущие потребности. В-третьих, качественный кадровый резерв – залог повышения эффективности работы государственных органов, снижения коррупционных рисков и повышения доверия граждан к власти. Конкуренция на рынке труда приводит к оттоку квалифицированных специалистов из государственного сектора в коммерческие организации. Подготовка кадрового резерва – один из способов удержания талантливых сотрудников. Наконец, современные вызовы требуют от руководителей государственных органов не только высокого профессионализма, но и развитых лидерских качеств, способности к командной работе и эффективному взаимодействию.

В связи с изложенным исследование вопросов подготовки кадрового резерва для государственной службы является не только актуальным, но и крайне необходимым для обеспечения стабильного и эффективного функционирования государства и укрепления его позиций в условиях глобальной конкуренции. Результаты такого исследования могут послужить основой для разработки эффективных программ подготовки и совершенствования системы государственного управления в целом.

**Объектом** исследования является система общественных отношений, складывающихся в процессе подготовки кадрового резерва для государственной службы.

**Предмет** – теоретические, правовые и организационные аспекты

подготовки кадрового резерва для государственной службы.

**Целью исследования** является разработка предложений по совершенствованию идеологического направления подготовки кадрового резерва для государственной службы.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования были поставлены следующие задачи:

на основе использования научных источников и нормативных правовых актов проанализировать теоретико-правовые основы подготовки кадрового резерва;

раскрыть идеологические аспекты подготовки кадрового резерва для государственной службы;

рассмотреть проблемы подготовки кадрового резерва для государственной службы и пути их решения.

**Теоретическую основу** исследования составили научные труды школы исследований государственной кадровой политики Академии управления при Президенте Республики Беларусь Н.С. Березиной, Л.С. Вечер, В.В. Герменчука, Д.С. Докучица, С.Н. Князева и др. Проблемы повышения эффективности кадрового потенциала государственной службы рассматривались в трудах Н.М. Байкова, И.Н. Барцица, К.С. Бельского, В.Э. Бойкова, А.А. Деркача, Г.М. Шамаровой и других авторов. Особенности работы с кадровыми резервами в государственных органах затрагиваются в публикациях С.В. Пирогова, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова, В.Ф. Халипова. Пути совершенствования государственной кадровой политики наиболее системно освещены в работах Д.Н. Бахраха, В.В. Лобанова, В.В. Черепанова.

**Методологическую основу** исследования составили следующие методы: диалектика как всеобщий метод познания, общенаучные (анализ и синтез, системный подход и др.) и частнонаучные (сравнительного правоведения, формально-логического толкования, комплексный анализ и др.) методы исследования.

**Эмпирическую основу** исследования составили законодательные акты, регулирующие идеологические аспекты подготовки кадрового резерва для государственной службы, а также работы отечественных и зарубежных авторов касательно темы исследования.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

### 1.1 Понятие кадрового резерва и его роль в системе государственной службы

Создание кадрового резерва и его эффективное применение является одним из важнейших направлений прогрессивной кадровой политики страны. Это неотъемлемая часть политической и административной системы управления человеческими ресурсами в стране. Это духовный и производительный потенциал, который нужно постоянно обновлять и востребовать: из года в год, из поколения в поколение.

Поскольку невозможно управлять системой без профессиональных сотрудников, важно сформировать постоянно функционирующий механизм для новых участников в процессе их вхождения в организацию [16, с. 60].

Основной целью создания и управления кадровым резервом является создание команды руководящих работников, обеспечение преемственности и их формирования на основе отбора, обучения и продвижения по службе сотрудников, способных на высоком уровне выполнять задачи и функции в организации [31, с. 134].

Кадровый резерв представлен в качестве одного из функциональных блоков системы в области управления персоналом и имеет большое значение. Насколько будет сильна эффективность производства любой формы предприятий, общественных организаций, государственных учреждений в значительной степени находится в зависимости от наличия необходимого уровня квалификации работников, вместе с тем от их профессиональных познаний, способностей и социальной предприимчивости.

Эффективное использование института резерва кадров позволяет реализовать важнейший принцип работы с кадрами – принцип сочетания в руководстве опытных и молодых работников.

Само по себе понятие «резерв кадров» вызывает теоретический и практический интерес. В советские времена ему соответствовал термин «номенклатурная элита», которая на основании решения партии переводилась с одной руководящей должности на другую в различные организации, учреждения, партийные и советские органы, в том числе органы внутренних дел. Все функции по решению кадровых вопросов, включая работу с резервом кадров государственных служащих, в то время брала на себя партийно-государственная элита (аппарат выборных органов КПСС всех уровней) [39, с. 125].

Слово «резерв» (от лат. *reseryo* – сберегаю) означает:

- 1) запас чего-либо на случай надобности;
- 2) источник, откуда черпаются новые средства, силы [26, с. 31].

В настоящее время само понятие «резерв» подразумевает собой некий ресурс, из которого можно восполнять нехватку в чем-либо. Если преломить понятие в область кадровой обеспеченности какой-либо организации, то мы получаем, что в широком смысле кадровый резерв – это группа лиц, занимающих определенные должности и имеющих необходимые компетенции для того, чтобы оперативно занять освободившуюся должность [11, с. 39].

Многие ученые и специалисты в области кадровой политики по-разному трактуют определение кадрового резерва и цели его создания. Например, в работе В.А. Зимина, А.В. Елагина сказано, что: «резерв предусматривает обеспечение надежной преемственности при замещении руководящих должностей структурных подразделений предприятия, сведение к минимуму риска назначения на должность работника, не соответствующего предъявляемым к нему требованиям должности». Они также подчеркивают, что «работа с кадровым резервом направлена, прежде всего, на совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построения карьеры» [22, с. 23].

Другое определение приводит Е.В. Ламелина. Она считает, что: «кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку» [34, с. 74].

Как можно заметить из приведенных выше подходов к понятию кадрового резерва, общей мыслью авторов является то, что работники, претендующие на замещение вакантных руководящих должностей, должны отвечать определенным квалификационным требованиям.

Под кадровым резервом также понимается группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [7, с.78].

По мнению О.Д. Кондратьевой, кадровый резерв – это индивидуально сформированная на основе отбора и оценки группа перспективных работников, которые смогут успешно развиваться в будущем, обладающие профессиональными, деловыми, личностными качествами, которые прошли необходимую подготовку и предназначены для замещения определенных

должностей [31, с. 134].

По отношению к государственной службе нередко под термином «резерв кадров» («кадровый резерв») понимается выявление и формирование нового состава служащих – лиц, впервые принимаемых на государственную службу (т. е. резерв как источник пополнения). Однако не менее распространенным является и такое его толкование, как специально сформированная группа людей, обладающих качествами для выдвижения на более высокую государственную должность. Согласно этому подходу под кадровым резервом государственных служащих понимают специально сформированную на основе индивидуального отбора и комплексной оценки подготовленности к исполнению должностных обязанностей группу работников, прошедших специальную подготовку, обладающих необходимыми профессиональными, личностными и морально-этическими качествами для исполнения более сложных функций служебной деятельности [39, с. 125].

Обобщая изложенное, можно прийти к выводу о том, что резерв необходимо рассматривать и как источник нового пополнения государственных служащих, и как специально подобранную группу для выдвижения на руководящие должности, что определяет и две стороны работы с резервом кадров.

В соответствии с Положением об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 г. № 354, резерв руководящих кадров – 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 [46].

Роль кадрового резерва в системе государственной службы неопределима. Кадровый резерв представляет собой группу специалистов в области государственной службы, которые готовы занять ключевые руководящие позиции в случае необходимости. Эти специалисты проходят специальную подготовку, и они должны быть готовы к работе в условиях стресса, экстремальных ситуациях и принятия сложных решений.

Резервные кадры должны иметь не только высокие профессиональные качества, но и быть преданы принципам этики и законности. Они также должны быть готовы к постоянному профессиональному росту и самосовершенствованию.

Роль кадрового резерва в системе государственной службы заключается в обеспечении непрерывности работы государственных органов в условиях

любых изменений, а также в обеспечении эффективной реализации государственной политики. Кадровый резерв является страховкой на случай ухода опытных руководителей, а также гарантией подготовленности кадров для реализации стратегических и тактических задач государственной службы.

Кроме того, кадровый резерв способствует повышению профессионального уровня государственных служащих, поскольку обязательным условием включения в кадровый резерв является наличие опыта работы на руководящих должностях и высоких профессиональных результатов.

Таким образом, кадровый резерв играет важную роль в системе государственной службы, обеспечивая стабильность и непрерывность работы государственных органов, а также готовность кадров к исполнению сложных задач в условиях меняющейся ситуации. Целью создания кадрового резерва является обеспечение эффективности и стабильности кадровой политики организации, за счет назначения на руководящие должности лиц, которые прошли специальное обучение для данной конкретной должности, что создает условия для достижения большей гибкости в распределении и использовании персонала, минимизации времени для адаптации нового сотрудника, снижения затрат на его поиск.

Работа с кадровым резервом является управленческим инструментом, в рамках которого производится, во-первых, отбор кандидатов на занятие вакантных руководящих должностей исходя из уровня образования, опыта работы, профессиональных знаний и умений, а также личностных качеств, во-вторых, повышение профессиональных знаний в избранном виде деятельности. Учитывая же, что кадровый резерв, как правило, формируется на руководящие должности, то при грамотном его использовании он становится важнейшим инструментом развития профессиональных компетенций управленца, то есть в конечном итоге направлен на совершенствования искусства управления.

## **1.2 Правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы**

Правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы – сложная и многогранная система, призванная обеспечить государственные органы квалифицированными и преданными своему делу сотрудниками. Эффективность этой системы напрямую влияет на качество государственного управления и стабильность политической системы.

Нормативно-правовая база, регулирующая подготовку кадрового

резерва, основывается на конституционных принципах, закрепляющих право граждан на государственную службу, а также обязанность государства обеспечивать ее профессионализм [32]. В основе лежат законодательные акты, включая указы Президента Республики Беларусь, и постановления Правительства, которые определяют общие принципы формирования кадрового резерва, критерии отбора кандидатов, программы подготовки и повышения квалификации. Региональные органы власти также принимают нормативные акты, адаптирующие названные требования к специфике региона.

Так, правовые основы подготовки кадрового резерва определены Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 18.07.2001 г. № 399 [50] и Положением об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 г. № 354 [46] (далее – Указ № 354), в соответствии с которыми формирование резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним в системе государственного управления являются приоритетными направлениями государственной кадровой политики. Наличие подготовленного резерва рассматривается как важнейшее условие преемственности руководящих кадров, повышения эффективности государственного управления, обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны.

Положением об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций определены порядок организации и основные направления работы с руководящими кадрами государственных органов и иных государственных организаций, их резервом, за исключением руководящих кадров государственных органов системы обеспечения безопасности Республики Беларусь.

Правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы составляет и ст. 21 Закона Республики Беларусь от 1 июня 2022 г. № 175-З «О государственной службе» (далее – Закон о государственной службе) [45], в соответствии с которой в государственных органах формируются резерв руководящих кадров и другие резервы кадров. Включение гражданских служащих и иных граждан в резервы кадров осуществляется с их согласия.

Применительно к Закону о государственной службе резерв руководящих кадров – это специально отобранная группа высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и этическими качествами для замещения

руководящих должностей в государственных структурах.

Формирование резерва происходит на основе кадровых реестров, утвержденных Главой государства Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь и соответствующими государственными органами. Главные задачи создания такого резерва – укрепление кадрового потенциала государственного управления, обеспечение оперативного и эффективного замещения руководящих должностей, а также непрерывное профессиональное развитие его участников.

Центральную роль в формировании и развитии идеологической сферы, повышении эффективности ее работы выполняет Указ Президента Республики Беларусь от 20.02.2004 № 111 «О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь» (далее – Указ № 111) [50].

Согласно Указу, руководители государственных и иных организаций Республики Беларусь несут персональную ответственность за состояние идеологической работы в коллективах работников. Непосредственная организация этой работы возлагается на одного из заместителей руководителя.

Работа с кадрами в системе государственной службы проводится также в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь, Декретом Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины», Декретом Президента Республики Беларусь от 15.12.2014 № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций», Декрета Президента Республики Беларусь от 12 октября 2021 г. № 6 «Об изменении Декрета Президента Республики Беларусь» и другими документами регламентирующими работу с кадрами.

Во исполнение Указа № 354 принято Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 октября 2004 г. № 1304 «О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354» (далее – Постановление № 1304), которым утверждены Положение о комплектовании резерва руководящих кадров, его подготовке, порядке использования и обновления, а также Примерное положение о конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров [47].

Порядок формирования, подготовки, применения и обновления кадрового резерва руководящих должностей в центральных аппаратах государственных органов и подведомственных Совету Министров организаций Республики Беларусь регламентируется Положением о комплектовании резерва руководящих кадров, его подготовке, порядке использования и обновления, утвержденным постановлением № 1304.

Документ устанавливает систему планомерного комплектования, подготовки, использования и обновления этого резерва.

В соответствии с данным положением, государственные органы и организации самостоятельно разрабатывают и внедряют систему формирования, подготовки, применения и обновления кадрового резерва, учитывая особенности своей деятельности.

Ключевые принципы работы с резервом управленческих кадров: тщательный отбор кандидатов на основе их профессиональных и личностных качеств, а также готовности к руководству в современных условиях; соответствие кандидатов установленным возрастным и квалификационным требованиям; открытость и прозрачность всех процедур. Руководитель государственного органа или организации отвечает за формирование и ведение кадрового резерва.

Состав кадрового резерва формируется в соответствии со структурой государственных органов и организаций и включает кандидатов на должности из утвержденных кадровых реестров, как на центральном, так и на региональном уровнях. При необходимости возможно создание специализированных групп резерва.

Руководители государственных органов и организаций, на основе утвержденных кадровых реестров, определяют перечень должностей, для которых формируется кадровый резерв. В резерв включаются кандидаты, удовлетворяющие законодательным требованиям Республики Беларусь и получившие рекомендацию конкурсной комиссии. В число кандидатов могут входить действующие работники государственных органов и организаций, а также государственные служащие, уволенные в связи с ликвидацией, сокращением штата или численности, и лица из перспективного кадрового резерва.

Примерное положение о конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров определяет порядок создания и работы конкурсных комиссий по формированию резерва руководящих в республиканских органах государственного управления и иных государственных организациях, подчиненных Совету Министров Республики Беларусь [47].

Главная функция конкурсной комиссии – отбор наиболее подходящих кандидатов для замещения руководящих должностей, с учетом их профессиональных и личностных качеств. Конкурсные комиссии формируются и утверждаются руководителями соответствующих государственных органов и организаций.

Конкурсные комиссии формируются из числа руководителей, высококвалифицированных специалистов и научных сотрудников

государственного органа или организации. Комиссия должна состоять не менее чем из пяти человек. Её состав может корректироваться по мере необходимости. Члены комиссии несут ответственность за объективность оценок и сохранение конфиденциальности информации.

Председателем конкурсной комиссии, как правило, назначается заместитель руководителя государственного органа или организации, ответственный за кадровые вопросы, а его заместителем — руководитель кадровой службы. Функционирование комиссии обеспечивает кадровый аппарат организации.

Процесс отбора кандидатов в кадровый резерв должен быть прозрачным и конкурентным. Законодательство определяет критерии отбора, которые могут включать в себя образование, опыт работы, профессиональные навыки, личностные качества и прохождение специальных проверок (например, на наличие судимости). Процедура, как правило, включает в себя подачу заявлений, тестирование, собеседования и оценку профессиональных компетенций. В некоторых случаях может потребоваться прохождение специальных курсов или стажировок.

Законодательство Республики Беларусь предусматривает возможность создания различных программ обучения и повышения квалификации для резервистов. Эти программы должны быть направлены на развитие необходимых профессиональных навыков, управленческих компетенций и знаний законодательства. Формы обучения могут быть разнообразными: курсы, семинары, стажировки, участие в конференциях и тренингах. Качество программ подготовки и их соответствие современным требованиям к государственной службе являются ключевым фактором эффективности всей системы.

Систематическая оценка эффективности работы резервистов и их готовности к занятию должностей на государственной службе является необходимым условием. Проводятся аттестации, которые оценивают уровень знаний, умений и навыков резервистов, а также их соответствие установленным требованиям. Результаты аттестации используются для принятия решений о дальнейшем участии в программе, а также о назначении на вакантные должности.

Таким образом, сформированное правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы направлено на обеспечение правовой защиты резервистов, гарантирование им равных возможностей и защиты от дискриминации. Резервисты имеют право на доступ к информации, необходимой для прохождения обучения и аттестации, а также на защиту своих прав и интересов в случае нарушения законодательства. В то же время, правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной

службы требует постоянного совершенствования, учета современных вызовов и адаптации к изменяющимся условиям. Это комплексная задача, требующая совместных усилий государства, образовательных учреждений и самих резервистов. Успешное решение этой задачи гарантирует высокое качество государственного управления и стабильное развитие страны.

### **1.3 Организация подготовки кадрового резерва для государственной службы**

Организация подготовки кадрового резерва включает внедрение современных кадровых технологий, формирование действенного резерва кадров, совершенствование форм и методов подбора работников и оценку эффективности их деятельности, координацию служебного продвижения, непрерывность повышения профессионального уровня специалистов.

При формировании резерва 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. 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 [22, с. 44].

Целью создания резерва является подготовка включенных в него лиц к занятию определенных руководящих должностей. По мнению Е.В. Ламелиной, люди, состоящие в резерве, должны быть подготовлены для управленческой работы в современных условиях, их задача в будущем – обеспечение непрерывности, преемственности и эффективности государственного управления [34, с. 74].

Работа с резервом включает его формирование и контроль за состоянием, подготовку зачисленных в резерв работников и продвижение их по службе.

Резерв формируется на основе:

объективной оценки деловых и личностных качеств кандидатов на руководящие должности, в том числе путем изучения актуализированной информации о гражданах, включенных в банк данных одаренной молодежи и банк данных талантливой молодежи;

коллегиального рассмотрения вопросов зачисления в резерв;

недопущения дискриминации по признакам пола, национальности и

вероисповедания.

Основными критериями зачисления кандидата в резерв являются:

результаты его практической деятельности на занимаемой должности, показатели состояния трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечения безопасного труда в возглавляемой кандидатом 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;

деловые и личностные качества кандидата, его способности к предстоящей работе, потенциальные возможности;

результаты тестирования и последней аттестации кандидата; отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;

возраст кандидата и состояние его здоровья [48].

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 в городах, заместителей председателей облисполкомов и Минского горисполкома – 40 лет;

заместителей министров, председателей государственных комитетов – 45 лет;

министров, председателей государственных комитетов, облисполкомов и Минского горисполкома, руководителей государственных организаций, подчиненных Совету Министров Республики Беларусь, – 50 лет [48].

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.

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 названными выше критериями. Состав и порядок работы конкурсной комиссии определяются руководителем 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, 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 подготовка, переподготовка, стажировка и повышение квалификации в Академии управления при Президенте Республики Беларусь (далее – Академия управления), в других учреждениях образования. Для приобретения опыта работы на предполагаемой к замещению должности в установленном порядке организуется стажировка кадров, включенных в резерв.

Непосредственная работа с резервом возлагается на кадровую службу государственного органа (организации), которая ежегодно анализирует и оценивает: выполнение планов мероприятий по работе с резервом; результаты практической деятельности лиц, зачисленных в резерв.

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. Обучение 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.

Резерв ежегодно (до 1 апреля) пересматривается. Срок пребывания работников в резерве определяется практической целесообразностью и перспективой их служебного продвижения.

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, Государственным секретариатом Совета Безопасности Республики Беларусь, Комитетом государственного контроля, Генеральной прокуратурой, Национальным банком, Управлением делами Президента Республики Беларусь, Национальным статистическим комитетом, облисполкомами и Минским горисполкомом. Порядок внесения таких предложений устанавливается Администрацией Президента Республики Беларусь.

Таким образом, в Республике Беларусь сформирована система кадровых резервов, включающая резерв руководящих кадров (специально сформированная группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и моральными качествами для назначения на руководящие должности в государственных органах и организациях), специальную группу резерва (группа для отбора кандидатов на любую вакантную руководящую должность), перспективный кадровый резерв, который определяется как «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). На законодательном уровне регламентирована система работы с ними. Эффективность работы с резервом рассматривается как один из основных показателей деятельности государственного органа (организации).

## **ГЛАВА 2**

# **ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

### **2.1 Место и содержание идеологии в системе государственной службы**

Идеология играет важную роль в системе государственной службы, поскольку определяет ценности, принципы и цели, которые государственные служащие должны придерживаться. Она является фундаментальным элементом, определяющим деятельность и поведение государственных органов.

Место идеологии в системе государственной службы заключается в том, что она определяет основные ценности и принципы, на которых строится деятельность государственных служащих. Например, идеология может определять приоритеты развития страны, основные направления политики, цели и задачи государственной службы.

Кроме того, идеология влияет на формирование кадров и разработку программ обучения для государственных служащих. Она определяет те ценности, которые требуется привить в государственных служащих, и ориентирует на подбор тех кандидатов, которые лучше всего соответствуют этим ценностям.

Связь идеологии и государственной службы очень ярко прослеживается в реализации положений статьи 2 Конституции страны, которая гласит, что человек является высшей ценностью и целью общества и государства [32]. Это означает, что среди задач института государственной службы наиболее важной является задача создания условий для достижения баланса личной свободы, частных интересов одних граждан и социальной защиты других граждан, при сохранении общественной консолидации.

В дополнение основными задачами государственной службы являются обеспечение соблюдения законодательства, актов Президента, постановлений Правительства и решений других вышестоящих органов, содействие формированию тех необходимых социальных качеств у каждого гражданина Республики Беларусь, которые побуждают активно и осознанно участвовать в общественно-политической жизни страны.

Деятельность государственных служащих в первую очередь основывается на Конституции Республики Беларусь, законодательстве о государственной службе в Республике Беларусь и направлена на формирование у граждан совокупности идей, принципов, ценностей, представлений, в основе которых закладывается идеология белорусского

государства, посредством этого они выражают свои жизненные интересы и свое отношение к существующей социальной действительности, как полноправные граждане.

Институт государственной службы является одной из важнейших составляющих белорусской государственности, значимым элементом механизма функционирования идеологии белорусского государства.

Сохранение и обеспечение социального баланса между личными интересами одних и социальной защитой других граждан – важнейшая задача государственной службы. Она должна стремиться к созданию условий для обеспечения свободы и развиваться в соответствии со сложившимися в обществе ценностями. Идеологическая концепция государственной службы, идеалы и цели, представленные в Конституции, должны стать краеугольным камнем для определения целей и стратегии дальнейшего развития государственной службы.

Выяснение места идеологии в системе государственной службы белорусского государства определяется необходимостью формирования государственным служащим позитивного общественного мышления в отношении общественных идеалов и стратегии развития общества и государства, сохранении народных традиций и памяти об истории страны, постоянном и тщательном наблюдении со стороны служащих за процессами идеологического становления населения, формировании у него необходимых гражданских качеств. Бесспорно, что наивысшей степенью эффективности обладает та система государственной службы, которая развивалась исторически, впитывала в себя особенности национального менталитета, политической истории и правового сознания. Соответственно слепое копирование зарубежной системы государственной службы не станет эффективным в Республике Беларусь.

По мнению М. А. Альховика, «любая управленческая деятельность не свободна от наличия ситуаций, неурегулированных правовыми актами, а отданными на усмотрение соответствующих должностных лиц» [3, с. 66]. Особенно много таких ситуаций возникает на уровне взаимодействия в системе «государственная служба – граждане». Роль идеологии в механизме функционирования государственной службы состоит главным образом в организации жизнедеятельности граждан на производстве, по месту жительства и в общественных местах в соответствии с идеями, ценностями, традициями, социальными и правовыми нормами, составляющими содержание белорусской национально-государственной идеологии

Идеологическая составляющая присутствует в период избирательных кампаний, торжественных мероприятий в связи с государственными праздниками, памятными и юбилейными датами, по случаю важнейших

событий в жизни страны, отдельных населенных пунктов и трудовых коллективов. Невозможно представить жизнедеятельность трудового коллектива без постоянного информирования государственными служащими граждан о происходящих в государстве событиях, о проблемах и задачах развития страны, населенного пункта или предприятия. Такое информирование предполагает как наличие СМИ, так и живое общение граждан с администрацией коллектива и государственными служащими.

Основная задача идеологии в системе государственной службы заключается в том, чтобы формировать общественное сознание в русле государственной идеологии. Она способна мобилизовать большие массы людей на деятельность, направленную на достижение определенных политических целей. Поэтому идеология является эффективным инструментом социального управления и мобилизации людей для решения определенных задач.

Идеология в системе государственной службы Республики Беларусь реализует следующие цели:

грамотное и доступное доведение политики государства до сведения граждан, членов трудовых коллективов;

целенаправленное, системное информирование о важнейших событиях внутренней и внешней политики государства, его стратегических и текущих задачах, а также по всем вопросам, касающимся социально-экономического развития государства;

повышение уровня политической культуры и социальной активности населения, воспитание внутренней убежденности и готовности вносить максимально возможный вклад в решение жизненно важных проблем;

формирование у граждан позитивного отношения к решению основных экономических, социальных, идейно-воспитательных проблем;

поддержка деятельности государственных органов по реализации идеологической работы.

Так, важнейшим направлением деятельности государственных служащих администрации Партизанского района г. Минска является работа с населением. Идеологическая составляющая работы государственных служащих с населением заключается в том, что такая работа должна основываться как на позитивном опыте прошлых лет, так и учитывать возросшие современные требования по демократическому, правовому и духовно-нравственному преобразованию общества. Разумеется, работа с людьми – сложный процесс, который не признает застывших в пространстве и времени форм и методов. Что-то отмирает, уходит в историю, что-то трансформируется, приобретает новое звучание. Неизменным остается девиз государственной идеологической политики – создавать у людей

настроение на созидательный труд, воспитывать их на лучших традициях белорусского народа.

В администрации Партизанского района г. Минска сформирована определенная система идеологической работы, начиная с практики проведения общественно значимых, культурно-массовых мероприятий, отчетов, встреч руководителей исполнительной и распорядительной власти с населением и до не менее важных – с учетом индивидуального подхода – встреч, прямых линий, приемов граждан и т. д. В основе всех форм лежит информационно-разъяснительная работа, она планируется и проводится с учетом изучения общественного мнения и анализа общественно-политической ситуации в регионе. Главная задача – получить эффективный механизм обратной связи и иметь возможность сработать на опережение в выявлении и устранении проблем, волнующих население.

М. А. Альховик полагает, что «успех социально-экономического и общественно-политического развития белорусского государства во многом зависит от института государственной службы. Деятельность государственных служащих определяет степень эффективности, с которой экономические достижения трансформируются в благосостояние граждан» [3, с. 68].

К числу основных документов, регламентирующих идеологическую работу в системе государственной службы, следует отнести:

Указ Президента Республики Беларусь от 20 февраля 2004 г. № 111 «О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь» [50];

Указ Президента республики Беларусь от 16 июня 2003 г. № 254 «О деятельности информационно-пропагандистских групп и об участии руководителей республиканских и местных государственных органов и иных государственных организаций в идеологической работе» [46];

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.10.2003 г. № 1284 «Об утверждении Положения об отраслевых и территориальных информационно-пропагандистских группах» [52] и др.

Основными задачами деятельности подразделений идеологической работы администрации Партизанского района г. Минска являются:

воплощение в жизнь государственной политики в области массовой информации, печатных СМИ, развития официальных информационных ресурсов в интернете и обеспечение широкого информирования населения о деятельности Президента Республики Беларусь, Национального собрания Республики Беларусь, Правительства Республики Беларусь, советов депутатов всех уровней, облисполкомов и других органов власти;

распространение идеологии белорусского государства, формирование

гражданской и патриотической сознательности населения;

изучение общественного мнения в регионе (области, районе, городе), обеспечение представительства органов управления и самоуправления о позиции населения в социально-политической сфере;

обеспечение необходимого взаимодействия государственных органов с общественными и политическими объединениями;

организация идеологической и информационной поддержки политических кампаний, акций и мероприятий, имеющих важное государственное значение;

реализация государственной молодежной политики, направленной на поддержку и развитие молодежных инициатив, интеграцию молодежи в общественное и политическое пространство;

реализация государственной политики в конфессиональной сфере.

Реализация идеологической политики в администрации Партизанского района г. Минска возможна только в тех условиях, когда каждый гражданин Беларуси должен знать: он – высшая ценность для своей страны, защита его законных прав и свобод – основа основ государственной политики. Глава государства считает, что при формировании государственной идеологической политики единение нации состоит в ее созидательной активности при построении сильного государства, в сплочении всех и каждого вокруг национальных ценностей и идеалов [1, с. 9].

Реализация государственной идеологической политики тесно связано с эффективностью деятельности администрации Партизанского района г. Минска, качественной работы с населением, успешным решением социальных вопросов.

Актуальное значение имеет комплексный подход к проведению идеологической работы в администрации Партизанского района г. Минска. Он связан с необходимостью понимания единства идеологической, организаторской и хозяйственной деятельности, усиления ее практической направленности, конкретного отражения в содержании решаемых задач, а в методах – освоения путей их осуществления, осмысления роли и ответственности каждого человека в успешном решении политических, экономических, социальных, идеологических задач. Их реализация в администрации Партизанского района г. Минска осуществляется благодаря в том числе функционированию института государственной службы.

Применительно к государственной службе идеологическую деятельность можно рассматривать в двух основных аспектах. Во-первых, это практическая работа государственных органов по реализации функций, возложенных на них Конституцией, законами, актами Президента Республики Беларусь. От того, насколько реализация этих функций отвечает интересам

большинства граждан, зависят отношения различных слоев общества к властям, их взгляды, умонастроения, способность к умножению национального богатства. Это означает, что под идеологией применительно к системе государственной службы следует понимать, прежде всего, комплекс предпочитаемых обществом и поддерживаемых государством ценностей, а также практическая деятельность подчиненных ему органов государственной власти, направленных на удовлетворение насущных потребностей граждан.

В послании к белорусскому народу и Парламенту А. Г. Лукашенко подчеркивал, что «... простые люди ежедневно, ежечасно имеют дело с реальной жизнью, видят ее в магазине, поликлинике, домоуправлении, в автобусе, в школе и так далее. Их интересуют, прежде всего, заработная плата и пенсии, цены и тарифы. Что они могут купить на свои доходы. Как их обслуживают, тепло ли в квартире, не течет ли крыша» [38, с. 25].

Практическая деятельность государственных служащих означает, что идеологические пристрастия из категории абстрактной возможности превращаются в категорию возможности конкретной, то есть создается ряд форм своего непосредственного проявления жизненных, насущных потребностей. Идеология позволяет государственным служащим исправлять, направлять, конкретизировать практику во имя замысла, интересов и целей, указывает органам власти и обществу систему идеалов и ценностей, к которым они должны стремиться в соответствии с политической, экономической и социальной ситуацией.

Идеология практической деятельности государственных служащих проявляется в принятии решений, необходимых для управления организационных структур, распоряжении материальными, финансовыми и духовными ресурсами. Без целенаправленного управления процессами общественного развития государство в целом существовать не может. Речь идет о том, чтобы обеспечить единство политического сознания, понимания политических явлений с практическими действиями по реализации политических идей и целей.

Такая постановка вопроса несколько не умаляет, а взаимодополняет, обогащает и второе направление идеологической деятельности государственных служащих – организацию информационно-пропагандистской работы, направленной на формирование общественного мнения. Этот аспект рассматриваемой проблемы – психолого-глубинные, подсознательные и эмоциональные проявления человеческой сущности. Государственные служащие осуществляет данную деятельность посредством устной и печатной информации, науки, образования и культуры. Все эти и другие формы идеологической работы направлены на координацию, формирование бесконфликтных отношений

власти и общества, политических институтов и граждан.

Формирование таких чувств и действий, как ответственность, долг, правдивость, составляющих культурную и эмоциональную основу идеологии, усиливается практикой деятельности государственных служащих по поддержанию норм, правил, традиций, настроений, необходимых для динамичного развития общества. Идеология, представляющая собой универсальное начало жизни общества, проникает во все сферы его жизнедеятельности и в систему государственной службы и становится идеологией экономической, аграрной, социальной, жилищной и др. политики.

Следовательно, практика деятельности государственных служащих как естественное выражение идеологии, соединяется с теорией в единый комплекс, характерный круговой причинно-следственной зависимостью. Вместе с тем, как полагает В. В. Ровдо, «существуют допустимые пределы взаимосвязи практической и теоретико-идеологической деятельности государственных органов и общественных организаций. Гиперидеологизация ведет к неэффективной деятельности государственных органов по формированию и реализации социально-экономической политики государства. Ценности, чувства, мысли, убеждения, мнения, которые отражаются в идеологии, создают ориентиры для практических действий, мобилизуют людей и руководят их общественной активностью» [62, с. 144].

Одна из наиболее важных и принципиальных задач идеологии – объединение людей вокруг консолидирующих целей, выбор пути страны в сферах политической, экономической, духовной жизни. На данном историческом этапе стратегия политического и экономического развития Республики Беларусь состоит в формировании демократического гражданского общества с социально ориентированной многоукладной рыночной экономикой. Поэтому первостепенная задача государственной службы – участие в разработке системы идей, ориентиров, принципов жизнедеятельности, социально-экономических устремлений. Без идеологии, без разработки перспективных идей государство лишено ориентиров общественного развития. В этой связи идеология – мышление с целью анализа, систематизации фактов и стремление на данной основе спрогнозировать возможные пути развития общества и государства.

Государственная служба играет ключевую роль в формировании уважения к каждому человеку в обществе и в сохранении ценности права. Представители этой службы обязаны поддерживать указанные идеологические и ценностные принципы в своей профессиональной деятельности, так как они являются основой Конституции Республики Беларусь. Важно более подробно рассмотреть ценность права в контексте обращения к идеологии. Ценности в истории человечества возникли как

духовные опоры, помогающие преодолеть жизненные трудности. Они придают порядок реальности, добавляют смысл, оценочные аспекты, позволяют сравнивать свои действия с нормой, идеалом, целью, выступающей в качестве образца, стандарта.

Из потребностей человека проистекают его ценности. Жизнь приобретает смысл через переживание определенных ценностей. Например, для человека, посвятившего себя государственной службе, личные ценности становятся осознанными и отражаются в виде ценностных ориентаций. Они влияют на мотивацию деятельности, позволяя ему либо мешая идентифицировать свои ценности с ценностями государства и достигнуть единства ценностно-ориентационного мышления.

К таким ценностям относятся свобода, справедливость, равенство, взаимопомощь. Их особенность заключается в ориентации человеческого поведения на достижение определенных целей, образцов поведения, при этом их идеологическая составляющая часто играет роль высоких идеалов и становится основной ценностью права. Социальная ценность права заключается в его способности служить целям и средством для удовлетворения социально справедливых и прогрессивных потребностей и интересов граждан и общества в целом. К сожалению, в государственной службе редко встречаются программы повышения квалификации для сотрудников, касающиеся основных принципов права. Однако право играет огромную роль не только в регулировании государственного управления, но также и как идеологический феномен, оказывающий воспитательное влияние на тех, кто обязан поддерживать конституционные ценности от имени государства.

По нашему мнению, для дальнейшего развития государственной службы важно изучить следующие темы в системе повышения квалификации государственных служащих: инструментальная ценность права, которая придает действиям людей организованность, устойчивость, согласованность, обеспечивает их подконтрольность; защита частных интересов; роль права в выражении и определении свободы личности в обществе; способность права выражать идею справедливости; влияние права как фактора прогресса и источника обновления общества с учетом исторического хода общественного развития; роль права как эффективного средства социальной защиты и устранения угроз, исходящих от антиобщественных идеологий.

Таким образом, место идеологии в системе государственной службы в администрации Партизанского района г. Минска предопределено тем, что она является ядром государственной службы, поскольку определяет ценности, принципы и цели, которые государственные служащие должны придерживаться. Идеология является неотъемлемой частью системы

государственной службы и играет важную роль в формировании ее целей, задач, структуры и кадрового потенциала. Вместе с тем, важно соблюдать баланс между идеологией и свободой мысли и действий государственных служащих, чтобы не допустить политической манипуляции и ограничения свободы профессиональной деятельности.

Без государственной службы нет никакой возможности формировать современную идеологию белорусского государства в условиях развития представительской демократии. В последнее время идеологическая деятельность государственных служащих становится все более разносторонней и эффективной, повышается их воспитательная роль. Это важно сегодня, когда идеологическое содержание государственной службы постоянно возрастает.

Среди основных идеологических задач, стоящих перед администрацией Партизанского района г. Минска, важно отметить стремление к формированию позитивного общественного мнения в отношении общественных идеалов и стратегии развития общества и государства. Также не менее важным аспектом является сохранение народных традиций и памяти об истории страны. Однако, для достижения данных целей государственные служащие должны постоянно и тщательно отслеживать процессы идеологического становления и политической ориентации населения, а также формировать у граждан необходимые гражданские качества. Ответственные личности должны побуждать людей трудиться не только для личного блага, но и для общественной пользы.

## **2.2 Формы идеологической работы при подготовке кадрового резерва для государственной службы**

Экономическая и политическая стабильность в обществе напрямую связана с эффективностью управления и во многом определяется развитием и рациональным использованием кадрового потенциала. Именно руководящим кадрам принадлежит решающая роль в выполнении поставленных социально-экономических задач, обеспечении жизнедеятельности района. Поэтому работа с кадрами, их подбор, подготовка являются важным звеном в деятельности Администрации Партизанского района г. Минска.

Государственная кадровая политика в системе государственной службы охватывает всю систему перспективной и скоординированной работы с кадрами. На основе государственной кадровой политики Республики Беларусь в каждом государственном органе, на государственном и частном предприятии разрабатывается своя конкретная кадровая политика, вытекающая из целей, задач и основных функций соответствующего органа

управления. Она проводится через аппарат (администрацию), его структуру и персонал.

Формы идеологической работы при подготовке кадрового резерва для государственной службы должны соответствовать требованиям законодательства Республики Беларусь, а сама идеологическая работа должна носить системный характер и состоять из ежегодного и ежемесячного планирования; организации и проведения на системной основе инструктивно-методических семинаров, обучения членов идеологического актива; организации освещения такой работы в средствах массовой информации; непосредственной организации, контроля и принятия участия в единых днях информирования и деятельности информационно-пропагандистских групп; организации и проведении круглых столов, деловых переговоров, пресс-конференций по вопросам идеологической работы.

На сегодняшний день численность администрации Партизанского района г. Минска утверждена решением Мингорисполкома от 08.06.2017 № 1868 «О структуре и численности работников структурных подразделений Минского городского исполнительного комитета и администраций районов г. Минска» на основании Указа Президента Республики Беларусь № 91 от 28.02.2018-дсп «О структуре и численности государственных органов». На 01.01.2023 штатная численность администрации Партизанского района г. Минска (включая управление по образованию и управление социальной защиты) составляет 75,75 штатных единиц, в том числе: государственных гражданских служащих – 55; работников, осуществляющих техническое обслуживание – 12; рабочих – 8,75 штатных единиц (списочная численность – 6 человек) (приложение 3).

На сегодня в администрации 4 вакансии, 2 сотрудника администрации кандидаты подобраны: из них один кандидат, состоящий в перспективном резерве администрации, прошел проверку и будет назначен после сдачи экзамена для поступления на госслужбу, и второй сотрудник проходит соответствующую проверку, также вакантны должности 2-х директоров ЖЭУ (приложения 1, 3).

Длительность заполнения вакансий на должности директоров ЖЭУ-3,4 обусловлена необходимостью сдачи аттестации для занятия руководящей должности в системе ЖКХ и длительностью ее прохождения, проведением проверки до назначения на должность в соответствии с требованиями Указа Президента Республики Беларусь от 23 февраля 2022 г. № 66 «О совершенствовании работы с кадрами в государственных органах» [49].

Организационным ядром идеологической работы с кадровым резервом – является идеологическая вертикаль. В состав идеологической

вертикали Партизанского района г. Минска входит 99 заместителей руководителей в должностные обязанности которых входит организация идеологической работы в трудовых коллективах. Из них: 4 сотрудника администрации Партизанского района г. Минска, включая заместителя главы администрации, курирующего данное направление; 15 заместителей руководителей организаций, с численностью работающих свыше 1000 человек; 16 заместителей руководителей организаций, с численностью работающих от 300 до 1000 человек, включая три частных предприятия (УП «Минотор-Сервис», ООО «Смартон» и «Самсолюшенс»); 64 заместителя руководителя организаций, с численностью работающих до 300 человек, включая три частных предприятия: УП «ТехКлинингПроект», СП «Бевалекс», «Европейское аграрное агентство». В данную численность вошли 9 заместителей руководителей по учебно-воспитательной работе учреждений среднего специального и профессионально-технического образования, 4 заместителя руководителя, курирующие идеологическую работу в учреждениях высшего образования. На предприятиях МЗИВ и Криница организация идеологической работы возложена на 1 человека.

Среди идеологической вертикали 5 заместителей являются освобожденными идеологами: УП «Минскметрострой», УП «Минскметропроект», УО «Международный государственный экологический университет им. А.Д.Сахарова», УЗ «6-я городская клиническая больница», УЗ «Городская станция скорой медицинской помощи». В учреждениях здравоохранения – 6-я городская больница ставка освобожденного идеолога введена в сентябре 2023 года, в ГССМП – в январе 2024 года. На шести предприятиях частной формы собственности определены лица, ответственные за организацию идеологической работы. Причем на двух – в течение 2024 года. В состав идеологической вертикали района входит также идеолог ОАО «СберБанк».

Возложение идеологической работы на сотрудника, не освобожденного от исполнения других должностных обязанностей, является неправильным, т.к. возлагает дополнительную нагрузку и отвлекает от выполнения обязанностей по организации идеологической работы в коллективе.

В учреждениях образования обязанности по организации идеологической работы возложены на заместителей по воспитательной работе, основной упор в работе направлен на учащихся и студентов.

Стаж работы идеологов представлен следующий образом: работают в должности менее 1 года – 15 человек (15,4%), от 1 года до 3 лет – 26 заместителей (26,8%), со стажем работы от 3 до 5 лет – 17 заместителей (17,5%), свыше 5 лет – 39 заместителей (40,3%). Указанные цифры говорят о достаточной кадровой стабильности идеологической вертикали района.

По гендерному составу идеологическая вертикаль представлена 53 женщинами и 42 мужчинами. Их возраст: от 20 до 40 лет – 33 человека (34%), от 40 до 50 – 37 человека (38.1%), свыше 50 лет – 20 человек (20.6%), в том числе пенсионеров – 7 человек (7,2%).

В 2024 году сменяемость кадров произошла по следующим причинам: введение освобожденной ставки идеолога – 1 человек (ГССМП); 3 – в связи с изменением сферы деятельности (ЖКХ, Коммунального хозяйства, троллейбусный парк), 1 – по иным причинам (БЕЛОРГСТАНКИНГПРОМ). Кадровые изменения произошли: в учреждении здравоохранения ГССМП, Троллейбусном парке № 5, ЖКХ, Колледже коммунального хозяйства; в БЕЛОРГСАНКИНГПРОМЕ и двух частных предприятиях определены лица, ответственные за организацию идеологической работы.

Подбор и формирование кадров идеологов, повышение их квалификации является важной государственной задачей. Во исполнение Указа Президента Республики Беларусь от 02.06.2009 № 275 «О некоторых мерах по совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления» должны быть обеспечена работа в данном направлении.

Итак, из общей численности идеологических работников Партизанского района (99 человек) 13 обучались либо обучаются в настоящее время в Академии управления при Президенте Республики Беларусь по специальности «Государственное управление и идеология», 3 из них поступили в названное учреждение образования в 2024 году: заместитель начальника отдела, идеологические работники МТЗ и Минскводоканала.

Обеспечено прохождение краткосрочной курсовой переподготовки в Академии управления при Президенте Республики Беларусь по теме «Совершенствование идеологической работы»: 2021 год – 15 человек; 2022 год – 9 человек; 2023 год – 30 человек, причем 3 человека из вновь назначенных; 2024 год – 2 человека, 1 из вновь назначенных (ГССМП).

Приняли участие в работе городских научно-практических семинаров МГОС РГОО «Знание» в 2023 году 93 человека, в 2024 году – 43 человека. Если еще год назад были сложности с направлением на семинары общества «Знание» либо на курсы повышения квалификации, то сейчас понимание руководителей необходимости приобретения новых знаний идеологическими работниками выросло. И направляются не только идеологи, но и руководители общественных объединений, работники организаций. На семинар общества «Знание» 29 марта 2024 года Минскводоканал направил 5 работников.

С целью повышения компетентности, оказания методической помощи отделом идеологической работы администрации Партизанского района

г. Минска совместно с заинтересованными для идеологической вертикали района в 2023 году организовано 3 тематических семинара:

- во исполнение программы патриотического воспитания населения Республики Беларусь на 2022-2025 годы выездной семинар с посещением Мемориального комплекса «Красный Берег»;

- «Организация работы с молодежью на предприятии», на УП «Минскводоканал»;

- «Роль общественных объединений в работе с трудовыми коллективами» на базе ОАО Минский электротехнический завод имени В.И. Козлова».

В 2024 году проведено два семинара, включая выездной семинар в рамках проекта «Память через века» на Мемориальном комплексе Озаричи в Гомельской области.

Ежемесячно при заместителе главы администрации района проводятся инструктивно-методические совещания с заместителями руководителей, курирующими идеологическую работу. По итогам готовятся протоколы поручений, рассылаются на предприятия на имя руководителя.

В целях совершенствования работы идеологической вертикали ежегодно в ноябре-декабре проводятся индивидуальные собеседования с идеологами согласно утвержденного графика с участием заместителя главы администрации, начальника отдела, руководителями районных общественных объединений. По итогам собеседований рекомендации также направляются руководителям организации.

В 2023 году совместно с комитетом по здравоохранению Мингорисполкома проведена аттестация заместителей, организующих работу в учреждениях здравоохранения.

Дополнительно, в работе по обучению идеологических кадров и резерва, обмену опытом практикуются такие формы работы, как «круглый стол», интернет-площадки, диалоговые площадки, открытые диалоги и встречи с представителями СМИ, депутатами, политологами.

Обеспечено участие представителей идеологической вертикали района, а также сотрудников, состоящих в резерве кадров, в городских и республиканских мероприятиях, семинарах.

Одной из наиболее активных форм работы является организация и проведение встреч информационно-пропагандистских групп с трудовыми коллективами в рамках единого дня информирования (далее – ЕДИ), которые является эффективным звеном «обратной связи» с людьми. Согласно Указу № 254 от 16.06.2022 года «О деятельности информационно-пропагандистских групп и об участии руководителей республиканских и местных государственных органов и иных государственных организаций в

идеологической работе [46] в районе создано и функционирует 181 информационно-пропагандистская группа (далее – ИПГ) в состав входит 995 человек. В том числе: 6 ИПГ – в администрации района (68 человек), 175 ИПГ – в трудовых коллективах (927 человек).

Профессиональные и личностные компетенции идеологического работника отчетливо проявляются в рамках организации и проведения ЕДИ. В ходе которых, разъясняются права и обязанности граждан, политика государства и решения местных властей, происходит обмен мнениями по наиболее актуальным общественным вопросам, не остаются без внимания проблемы города, республики, трудового коллектива. Поступившие предложения, замечания и просьбы обобщаются, по ним принимаются компетентные решения, контролируется их исполнение.

Целями подготовки кадрового резерва в администрации Партизанского района г. Минска являются формирование и развитие высокопрофессионального, стабильного, оптимально сбалансированного кадрового корпуса государственной службы, наиболее полно соответствующего современным и прогнозируемым социально-политическим, экономическим и иным условиям, эффективно решающего задачи, поставленные перед обществом и государством. Планомерное, последовательное и эффективное управление государственной службой в современных условиях оказывается возможным только с опорой на системный подход и координацию усилий всех без исключения участников деятельности.

На 1 января 2024 года в кадровый реестр Администрации Партизанского района г. Минска включены 32 должности, из них 3 являются вакантными (2 должности являются вакантными длительный период времени). В 2023 году на работу в Администрацию Партизанского района г. Минска принято 4 работника, должности которых включены в кадровый реестр. Все из принятых на работу были включены в резерв руководящих кадров. Таким образом, эффективность использования резерва руководящих кадров в Администрации Партизанского района г. Минска составила 100% (приложение 2).

Актуальность решения задачи формирования кадрового резерва администрации Партизанского района г. Минска влечет за собой необходимость определения стратегии, выбора конкретных подходов и методик подготовки резерва управленческих кадров, разработки и внедрения методического инструментария оценки профессионального потенциала лиц, включенных в кадровый резерв. Общая стратегия формирования резерва управленческих кадров, прежде всего, должна основываться на выделении приоритетных сфер экономики, государственного управления, для которых формирование управленческого резерва имеет особое значение. Новые

факторы развития такие как, усиление глобальной конкуренции, нарастание финансовой дестабилизации, новая волна технологических изменений и т.д. обуславливает актуальность соответствующих приоритетов в государственной кадровой стратегии и определяет конкретные механизмы отбора и профессиональной подготовки «резервистов». Следовательно, разработка методик выдвижения отбора, подготовки и переподготовки кадров должна определяться не только потребностями государственных органов управления и конкретных организаций, но быть направленной, прежде всего, на подготовку кадров в отраслях, имеющих перспективный потенциал развития [14].

В Администрации Партизанского района г. Минска за работу с кадровым резервом отвечает каждое подразделение. Например, в управлении по образованию ведение кадрового делопроизводства возложено на старшего инспектора отдела воспитательной и идеологической работы, охраны детства в соответствии с должностными обязанностями. Коллектив управления по образованию стабилен, практически отсутствует текучесть кадров (приложение 4).

В то же время, некоторые трудности в организации кадровой работы имеются. Например, несвоевременно вносятся записи в трудовые книжки работников о приеме на работу, о присвоении классов, о награждении, документы об проведенной аттестации иногда выполняются с нарушением законодательства, не проводится аттестация заместителей руководителей учреждений образования, делопроизводство иногда ведется в нарушение инструкций (журнал регистрации приказов, личные дела и т.д).

В подчинении управления по образованию администрации Партизанского района г. Минска 46 учреждений образования района и центр по обеспечению деятельности учреждений образования района. Во всех учреждениях среднего и дополнительного образования и в центре по обеспечению деятельности имеются специалисты по работе с кадрами. В учреждениях дошкольного образования кадровое делопроизводство ведут заведующие.

От того, насколько понимание содержания этих и иных важных организационных вопросов кадрового обеспечения государственной службы выступает надежной основой деятельности конкретных руководителей, зависит общая эффективность функционирования администрации Партизанского района г. Минска. Идеология государства как таковая является непосредственным идейным фундаментом государственной службы, основой целостного воспитательного процесса, направленного на формирование социально зрелой личности, имеющей качества патриота, гражданина, труженика, семьянина, способного к реализации базовых компетенций.

Ключевой задачей системы идеологической работы при подготовке кадрового резерва в администрации Партизанского района г. Минска в этом смысле выступает непосредственное влияние на их мотивационную сферу с целью обеспечения готовности к реализации сформированных профессиональных компетенций. В обозначенном контексте идеологическая работа представляет собой комплекс согласованных по целям, задачам, направлениям, месту, времени, последовательности, привлекаемым силам и средствам действий, осуществляемых органами управления, объединениями, учреждениями, организациями, органами идеологической работы, другими должностными лицами по пропаганде идеологии Республики Беларусь [38, с. 7].

Иными словами, идеологическая работа является идейно-воспитательным средством обеспечения управленческих решений, основной формой практической реализации принципов идеологии управления в администрации Партизанского района г. Минска. В кадровом обеспечении государственной службы она призвана поддерживать на определенном уровне и развивать корпоративную культуру, обеспечивать ее связь с внешней идеологической средой; определять отдельные требования к личности государственного служащего, критерии отбора и расстановки кадров; обеспечивать идеологическое сопровождение учебно-воспитательного процесса; способствовать закреплению кадров на государственной службе; развивать личный потенциал служащих и формировать мотивацию на эффективное осуществление служебной деятельности.

Одним из важнейших механизмов реализации кадровой политики в администрации Партизанского района г. Минска является процесс формирования кадров. С точки зрения теории права его можно рассматривать как разновидность юридического процесса, т. е. совокупность определенных стадий и этапов, представляющих собой юридически значимые действия. Осуществляя качественную реконструкцию юридического процесса формирования кадров с точки зрения проявления идеологической составляющей, мы можем отметить, что первым из его этапов, по сути, является закрепление принципов, организационных форм, методов, способов, статусных критериев работника в нормативном правовом акте соответствующего уровня, которые вырабатываются на основе корпоративной идеологии (или идеологии управления).

Вторым этапом выступает образование подразделения и утверждение его организационно-штатной структуры путем принятия правоприменительного акта соответствующего уровня, в котором определяется структура подразделения, обеспечивающая идеологическое сопровождение служебной деятельности. Издание индивидуальных правовых

актов о приеме на службу работников и сопровождающих их перемещение по службе образует последующие этапы, предполагающие наличие у прошедшего отбор кандидата на службу сформированных востребованных морально-деловых качеств, которые соответствуют корпоративной идеологии государственной службы и высокую степень адаптированности к ней в дальнейшем.

С позиций системного анализа формирование кадров можно рассматривать как совокупность постоянно взаимодействующих трех основных систем: подготовки кадров, комплектования и идеологической работы с государственными служащими. Каждая из систем имеет свои цели, средства и способы их достижения. Однако, рассматривая каждую из систем в отдельности, можно отметить следующее. Фундаментом подготовки кадров являются образовательный, воспитательный и идеологический процессы, направленные на формирование профессионально-личностных качеств, необходимых государственному служащему для эффективного осуществления профессиональной деятельности. Целью функционирования системы комплектования является подбор и отбор кандидатов, расстановка сотрудников в соответствии с их морально-деловыми качествами для максимального использования их личного потенциала. Идеологическая работа осуществляется с целью поддержания определенного уровня корпоративной идеологии и мотивирования сотрудников на добросовестное исполнение служебных обязанностей.

Таким образом, к числу основных форм идеологической работы при подготовке кадрового резерва в администрации Партизанского района г. Минска можно отнести:

информационно-пропагандистская работа в формах идеологической подготовки, текущего информирования, а также проведения пропагандистских и контрпропагандистских мероприятий с использованием средств массовой информации и применением средств наглядной агитации и стенной печати (визуальной информации);

воспитательная работа с опорой на психологическую работу в комплексе мероприятий психодиагностики и своевременной психологической помощи, профессионально-психологического отбора, психологического сопровождения служебной деятельности, социально-психологической адаптации к условиям и характеру выполнения служебных обязанностей и учебы, психологической профилактики нарушений дисциплины, противодействия негативному информационно-психологическому воздействию на государственных служащих;

работа по укреплению служебной дисциплины;

социально-правовая и социокультурная деятельность.

Целенаправленная и хорошо организованная идеологическая работа призвана полностью задействовать потенциал государственного служащего в таких аспектах, как его квалификация, профессионализм, ориентация на развитие и продуктивность в получении устойчивых и признаваемых обществом результатов своей служебной деятельности.

Подразделения идеологической работы в администрации Партизанского района г. Минска эффективно взаимодействуют с республиканскими, городскими и районными СМИ, предоставляя им полную информацию о деятельности государственного органа. Кроме того, указанные подразделения с особой тщательностью производят анализ и координируют работу средств массовой информации. Важным методом идеологической деятельности в институте государственной службы является также формирование кадрового резерва и реестра в государственном органе, а также внедрение научных методов труда и предоставление им необходимого финансового и материально-технического обеспечения.

Подбор резерва для выдвижения в администрации Партизанского района г. Минска включает в себя изучение документов, беседы, анкетирование, опрос, мнения, итоги аттестации и производственной деятельности, социально-психологическое тестирование, тренинги и др. Оценка и выявление инновационных качеств личности, претендентов на зачисление в кадровый резерв инновационного типа возможна на основании изучения представленных документов, проведения собеседования, тестирования, экзаменов, анкетирования, опросов общественного мнения, формирования профиограмм. В результате проведенного анализа может быть обеспечена оценка качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности. Из отобранных кандидатов стоит задача подготовить управленцев, способных продвигать инновации, преодолевать сопротивление старой управленческой системы.

## **2.3 Методы идеологической работы при подготовке кадрового резерва для государственной службы**

## **ГЛАВА 3**

### **ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

#### **3.1 Проблемы подготовки кадрового резерва для государственной службы**

### **3.2 Перспективные направления развития подготовки кадрового резерва для государственной службы**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование идеологических аспектов и проблем подготовки кадрового резерва для государственной службы позволяет сделать следующие выводы.

1. Кадровый резерв играет важную роль в системе государственной службы, обеспечивая стабильность и непрерывность работы государственных органов, а также готовность кадров к исполнению сложных задач в условиях меняющейся ситуации. Целью создания кадрового резерва является обеспечение эффективности и стабильности кадровой политики организации, за счет назначения на руководящие должности лиц, которые прошли специальное обучение для данной конкретной должности, что создает условия для достижения большей гибкости в распределении и использовании персонала, минимизации времени для адаптации нового сотрудника, снижения затрат на его поиск.

Работа с кадровым резервом является управленческим инструментом, в рамках которого производится, во-первых, отбор кандидатов на занятие вакантных руководящих должностей исходя из уровня образования, опыта работы, профессиональных знаний и умений, а также личностных качеств, во-вторых, повышение профессиональных знаний в избранном виде деятельности. Учитывая же, что кадровый резерв, как правило, формируется на руководящие должности, то при грамотном его использовании он становится важнейшим инструментом развития профессиональных компетенций управленца, то есть в конечном итоге направлен на совершенствования искусства управления.

2. Сформированное правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы направлено на обеспечение правовой защиты резервистов, гарантирование им равных возможностей и защиты от дискриминации. Резервисты имеют право на доступ к информации, необходимой для прохождения обучения и аттестации, а также на защиту своих прав и интересов в случае нарушения законодательства. В то же время, правовое регулирование подготовки кадрового резерва для государственной службы требует постоянного совершенствования, учета современных вызовов и адаптации к изменяющимся условиям. Это комплексная задача, требующая совместных усилий государства, образовательных учреждений и самих резервистов. Успешное решение этой задачи гарантирует высокое качество государственного управления и стабильное развитие страны.

3. В Республике Беларусь сформирована система кадровых резервов, включающая резерв руководящих кадров (специально сформированная группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и

моральными качествами для назначения на руководящие должности в государственных органах и организациях), специальную группу резерва (группа для отбора кандидатов на любую вакантную руководящую должность), перспективный кадровый резерв, который определяется как «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). На законодательном уровне регламентирована система работы с ними. Эффективность работы с резервом рассматривается как один из основных показателей деятельности государственного органа (организации).

4. Место идеологии в системе государственной службы в администрации Партизанского района г. Минска предопределено тем, что она является ядром государственной службы, поскольку определяет ценности, принципы и цели, которые государственные служащие должны придерживаться. Идеология является неотъемлемой частью системы государственной службы и играет важную роль в формировании ее целей, задач, структуры и кадрового потенциала. Вместе с тем, важно соблюдать баланс между идеологией и свободой мысли и действий государственных служащих, чтобы не допустить политической манипуляции и ограничения свободы профессиональной деятельности.

Без государственной службы нет никакой возможности формировать современную идеологию белорусского государства в условиях развития представительской демократии. В последнее время идеологическая деятельность государственных служащих становится все более разносторонней и эффективной, повышается их воспитательная роль. Это важно сегодня, когда идеологическое содержание государственной службы постоянно возрастает.

Среди основных идеологических задач, стоящих перед администрацией Партизанского района г. Минска, важно отметить стремление к формированию позитивного общественного мнения в отношении общественных идеалов и стратегии развития общества и государства. Также не менее важным аспектом является сохранение народных традиций и памяти об истории страны. Однако, для достижения данных целей государственные служащие должны постоянно и тщательно отслеживать процессы идеологического становления и политической ориентации населения, а также формировать у граждан необходимые гражданские качества. Ответственные личности должны побуждать людей трудиться не только для личного блага, но и для общественной пользы.

5. Идеологическая работа по подготовке кадрового резерва для

государственной службы строится на многообразии форм и методов, направленных на укрепление корпоративного духа и заботу о государственных служащих. К числу основных форм идеологической работы при подготовке кадрового резерва в администрации Партизанского района г. Минска можно отнести:

информационно-пропагандистская работа в формах идеологической подготовки, текущего информирования, а также проведения пропагандистских и контрпропагандистских мероприятий с использованием средств массовой информации и применением средств наглядной агитации и стенной печати (визуальной информации);

воспитательная работа с опорой на психологическую работу в комплексе мероприятий психодиагностики и своевременной психологической помощи, профессионально-психологического отбора, психологического сопровождения служебной деятельности, социально-психологической адаптации к условиям и характеру выполнения служебных обязанностей и учебы, психологической профилактики нарушений дисциплины, противодействия негативному информационно-психологическому воздействию на государственных служащих;

работа по укреплению служебной дисциплины;

социально-правовая и социокультурная деятельность.

Целенаправленная и хорошо организованная идеологическая работа призвана полностью задействовать потенциал государственного служащего в таких аспектах, как его квалификация, профессионализм, ориентация на развитие и продуктивность в получении устойчивых и признаваемых обществом результатов своей служебной деятельности.

6. При подготовке кадрового резерва для государственной службы используются разнообразные методы идеологической работы, направленные на мотивацию персонала, укрепление коллективного духа и создание благоприятного климата. Среди них: информационно-просветительские кампании; системы поощрения и мотивации; мероприятия по общественному признанию заслуг; программы формирования корпоративной культуры; инициативы по сплочению коллектива.

Эффективной инновационной кадровой технологией является комплексная технология по «выращиванию» кадров, которая предполагает, что включение государственных служащих в список кадрового резерва должно стать стимулирующим воздействием для карьерного роста каждого представителя кадрового резерва. Объектом подготовки кадрового резерва в администрации Партизанского района г. Минска является личность государственного служащего, формирующаяся и развивающаяся в определенной идеологической среде. Идеологическая работа с

государственным служащим является одним из основных направлений работы с кадрами и одновременно самостоятельным структурным элементом формирования кадров. Значение идеологической работы в современных условиях развития Беларуси нельзя недооценивать. Эффективная идеологическая работа должна помочь государственным служащим избавиться от целого ряда устаревших стереотипов, которые мешают движению республики вперед, к сильной и процветающей государственности. Среди таких стереотипов наиболее опасны: равнодушное отношение к происходящим процессам и явлениям в обществе, государстве и мире в целом, пессимистические суждения о возможностях Беларуси и белорусов достигнуть определенных высот, занять достойное место в мире, неуважение к личности, его творческой индивидуальности, иной точке зрения. Именно идеологическая работа способствует сознательному переходу личности от привычной приверженности стереотипам к самостоятельному осознанному выбору моделей поведения, к самостоятельному принятию решений, к утверждению определенной жизненной позиции.

В целях сохранения трудовых коллективов руководителям организаций необходимо: заключать и перезаключать контракты с квалифицированными кадрами на максимально возможный срок; проводить анонимное анкетирование сотрудников для выявления проблемных вопросов; предусмотреть в локальных правовых актах систему мер стимулирования высококвалифицированных кадров; активизировать работу с молодыми специалистами (наставничество, вовлечении в общественно-политическую жизнь организации и т.д.).

В целях повышения эффективности деятельности кадровых служб государственных органов при подготовке кадрового резерва предлагается: утвердить по всем администрациям города Минска единые структуру и положением об отделе организационно-кадровой работы; определить критерии работы отдела организационно-кадровой работы; в соответствии с изменениями законодательства постоянное проведение семинаров, возможно он-лайн, по вопросам ведения единообразного кадрового делопроизводства в городе Минске; для организации поиска сотрудников на вакантные должности создать в Республике Беларусь единый банк данных государственных служащих, желающих сменить место работы, место жительства.

Для поиска и выявления перспективной молодежи, обладающих лидерскими качествами, профессиональным и управленческим потенциалом предлагается: создание на сайте Мингорисполкома раздела «хочу быть государственным служащим»; проведение анкетирования студентов и выпускников вузов на предмет поступления на государственную службу; создание единого в Республике Беларусь банка данных молодежи,

обладающих лидерскими качествами, начиная с 14 лет, для организации обучения и отбора для поступления в Академию управления при Президенте Республики Беларусь.

7. Работа с резервом молодежи, склонной к управленческой деятельности, необходима для ее привлечения к государственному строительству, обеспечения политической социализации, гражданско-патриотического воспитания. В системе кадровых резервов может создаваться среда, способствующая отбору кандидатов на государственную службу патриотов Республики Беларусь, ориентированных на инновации, обладающих высокими духовно-нравственными качествами. Формирование системы реализации государственной кадровой политики в государственных органах нашей страны требует постоянного проведения мероприятий по совершенствованию подходов к работе с кадровыми резервами, систематизации этой работы и ее осуществление с учетом прогнозирования кадровых процессов.

8. В Партизанском районе г. Минска сформирована идеологическая вертикаль и налажена работа по подготовке кадрового резерва для государственной службы, созданы организационно-методические и материально-технические условия для проведения идеологической работы в трудовых коллективах и населением, что позволяет обеспечить стабильную социально-политическую обстановку в районе, не допускать социальной напряженности в трудовых коллективах, способствовать развитию района и повышению благосостояния граждан.

Совершенствование работы с кадровыми резервами в государственных органах Республики Беларусь направлено на формирование проактивной кадровой политики, ориентированной на упреждение и эффективное решение возникающих проблем с комплектованием корпуса руководящих работников и государственных гражданских служащих. Для выполнения этой задачи предлагается следующее: 1) разработать и внедрить методики оценки эффективности работы с кадровыми резервами, систему мониторинга кадровых резервов; 2) сформировать систему управления карьерой государственных служащих на основе кадровых резервов; 3) развивать процессы автоматизации и информатизации работы с кадровыми резервами; 4) системно внедрять в работу с кадровыми резервами технологию ротации кадров, организовать систему перемещения управленческих кадров по стране (решение вопросов кадровой мобильности); 5) активнее внедрять методы управления проектами в деятельность государственных органов, включать резервистов в реализацию проектов; 6) разработать и системно внедрять в работу с кадровыми резервами модели компетентности управленческих кадров; 7) работу с кадровыми резервами осуществлять на основе

разработанной национальной системы квалификаций в сфере управленческой деятельности. Кроме того, предлагаются дополнительные мероприятия по совершенствованию подходов к работе с перспективным кадровым резервом и резервом руководящих кадров.

Организация работы с молодежью – одно из важнейших направлений идеологической работы в системе государственной службы. Неотъемлемой частью такой деятельности должна стать система мероприятий, направленных на решение проблем, связанных с адаптацией молодежи на рабочих местах, образованием, общественно-политическим воспитанием, охраной здоровья, отдыхом, досугом, культурой, физической культурой. Перспективы развития идеологической работы с молодежью заключаются в переходе от традиционных методов к инновационным, от пассивного усвоения к активному участию, от навязывания идей к диалогу и взаимопониманию. Только в таком случае идеологическая работа будет действительно эффективной и способствовать формированию ответственного, активного и граждански зрелого поколения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Административное право : учеб. пособие: в 2 ч. / под общ. ред. И. В. Козелецкого, А. И. Сухарковой. – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 1 : Административно-регулятивное право / А. И. Сухаркова [и др.]. – 438 с.
2. Актуальные направления идеологической работы в Республике Беларусь / С. В. Решетников [и др.]. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 331 с.
3. Альховик, М. А. Органы местного управления и самоуправления как элемент механизма функционирования идеологии белорусского государства / М. А. Альховик // Актуальные проблемы социальной политики и идеологии : сб. матер. Республ. науч.-практ. конф.; 20-21 дек. 2021 г., г. Минск / Под ред. В. А. Елфимова. – Минск : Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2022. – С. 63–68.
4. Астаповский, В. Е. Идеологическая работа: единство формы и содержания / В. Е. Астаповский, Е. А. Криштапович // Проблемы управления. – 2013. – № 4. – С. 102–108.
5. Астаповский, В. Е. Кадровый потенциал и эффективность идеологической работы / В. Е. Астаповский // Проблемы управления. – 2004. – № 2. – С. 90–93.
6. Бабосов, Е. М. Основы идеологии белорусского государства: учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2013. – 176 с.
7. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск : ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
8. Бажукова, Ю. В. Некоторые вопросы организации идеологической работы в современных условиях / Ю. В. Бажукова // Право и государство: теория и практика. – 2022. – № 8. – С. 167–171.
9. Божухин, С. В. Организационные патологии управления кадровым резервом на государственной гражданской службе / С. В. Божухин // Научный вестник. – 2018. – № 1. – С. 22–35.
10. Борисов, Н. И. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / Н. И. Борисов. – М. : Спектр, 2017. – 471 с.
11. Браткова В. В. Кадровый резерв в органах государственной и муниципальной власти: сущность, этапы формирования, кадровые технологии / В. В. Браткова // Эволюция современной науки. – Уфа, 2017. – С. 39–44.
12. В помощь идеологическому работнику: информационно-методические материалы / АУ при Президенте Респ. Беларусь, сост.: А. И. Гордейчик [и др.]. – Минск: Академия Управления при

Президенте Респ. Беларусь, 2021. – 112 с.

13. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк., 2020. – 372 с.

14. Вечер, Л. С. К проблеме подготовки кадрового резерва для государственной службы / Л. С. Вечер. – URL: [https://sb.bsu.by/Data/events/Vecher\\_8-9.04.2010.pdf](https://sb.bsu.by/Data/events/Vecher_8-9.04.2010.pdf) (дата обращения: 05.12.2024).

15. Гура, А. Н. О сущности и значении идеологии на современном этапе развития белорусского государства / А. Н. Гура // Белорусская думка. – 2019. – № 8. – С. 58–63.

16. Гусев, С. В. Кадровый резерв как элемент системы управления кадровым потенциалом государственных гражданских служащих / С. В. Гусев // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2019. – № 1. – С. 59–65.

17. Докучиц, Д. С. Перспективный кадровый резерв в формировании проактивной системы реализации государственной кадровой политики / Д. С. Докучиц // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: сборник научных статей XVII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора С. А. Пелиха. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – С. 502–506.

18. Докучиц, Д. С. Подходы к совершенствованию механизмов реализации государственной кадровой политики в государственных органах Республики Беларусь / Д. С. Докучиц // Науч. тр. Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь : сб. науч. тр. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – Вып. 24. – С. 35–45.

19. Докучиц, Д. С. Совершенствование работы с кадровыми резервами в рамках реализации государственной кадровой политики в государственных органах Республики Беларусь / Д. С. Докучиц // Научные труды академии управления при Президенте Республики Беларусь: сборник научных трудов. – Минск, 2023. – С. 6–18.

20. Есина, К. С. Актуальные проблемы формирования кадрового резерва государственного органа субъекта Российской Федерации и пути их решения / К. С. Есина // Экономика и социум. – Саратов, 2016. – С. 709–714.

21. Есина, К. С. Проблема формирования кадрового резерва государственной гражданской службы / К. С. Есина, З. Р. Мингазова // Экономика и социум. – 2016. – № 3. – С. 4–18.

22. Зимин, В. А. Формирование кадрового резерва в системе государственной гражданской службы региона: монография / В. А. Зимин, А. В. Елагин. – Самара : СГУ, 2016. – 152 с.

23. Идеологическая работа в Республике Беларусь : пособие / В. Е. Астаповский [и др.] ; под общ. ред. В. И. Чуешова, И. В. Жилинской. – Мн. : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 189 с.
24. Илюшечкина, М. А. Проблемы формирования кадрового резерва / М. А. Илюшечкина // Молодой ученый. – 2018. – № 4. – С. 81–98.
25. Каврин Н. С. Особенности формирования кадрового резерва на государственной службе в Российской Федерации и зарубежный опыт / Н. С. Каврин // Юриспруденция. – 2017. – № 11. – С. 190–198.
26. Клюквина, Н. А. Кадровый резерв государственной службы: понятие и специфика формирования / Н. А. Клюквина, О. А. Уржа // Материалы Ивановских чтений. – 2020. – № S4. – С. 30–33.
27. Князев, С. Н. Идеологическая работа в Республике Беларусь : состояние и пути совершенствования / С. Н. Князев, С. Г. Паречина // Проблемы управления. – 2005. – № 3. – С. 12–20.
28. Князев, С. Н. О некоторых проблемах совершенствования идеологической работы / С. Н. Князев // Инф. бюл. Администрации Президента Респ. Беларусь. – 2005. – № 3. – С. 144–147.
29. Коктыш, М. Г. Идеологическая работа в Республике Беларусь на местном уровне (политологический аспект) : автореф. дисс. ... канд. полит. наук : 23.00.02 / М. Г. Коктыш ; БГУ. – Минск, 2018. – 24 с.
30. Коктыш, М. Г. Основные направления формирования государственной идеологической политики на локальном уровне / М. Г. Коктыш // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 1. История и археология. Философия. Политология. – 2015. – № 1. – С. 150–156.
31. Кондратьева, О. Д. Проблемы функционирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Российской Федерации / О. Д. Кондратьева // Право. Общество. Государство : сб. науч. тр. студентов и аспирантов / отв. ред. Е. В. Трофимов. – СПб., 2019. – С. 133–135.
32. Конституция Республики Беларусь : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г., 27 февраля 2022 г. // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).
33. Красин, Ю. А. Идеология в трансформирующемся мире: штрихи к новому видению / Ю. А. Красин // Полис. Политические исследования. – 2014. – № 6. – С. 149–165.
34. Ламелина Е. В. Формирование кадрового резерва – важная часть управления государственной службой / Е. В. Ламелина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 7. – С. 73–76.
35. Лепешко, Б. Идеология белорусского государства: некоторые проблемные вопросы теории и практики / Б. Лепешко // Беларуская думка. –

2009. – № 11. – С. 58–64.

36. Лукашенко: государственная идеология должна захватить весь народ. URL: <https://www.belta.by/president/view/lukashenko-gosudarstvennaja-ideologija-dolz-hna-zahvatit-ves-narod-621601-2024/> (дата обращения: 05.12.2024).

37. Масленченко, С. В. Идеология белорусского государства: учебное пособие / С. В. Масленченко; Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь. – Минск: Академия МВД, 2020. – 169 с.

38. Матусевич, Е. В. Идеологическая работа в Республике Беларусь: в помощь идеологическому активу / Е. В. Матусевич, С. Г. Паречина. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 132 с.

39. Маюров, Н. П. Теоретико-правовые основы формирования резерва управленческих кадров государственной службы Российской Федерации / Н. П. Маюров, И. Ж. Искаков // Весн. БДУ. Сер. 3, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2016. – № 2. – С. 124–132.

40. Мельник, В. А. Государственная идеология Республики Беларусь: концептуальные основы / В. А. Мельник ; науч. ред. П. Г. Никитенко. – 4-е изд., испр. и доп. – Минск : Тесей, 2007. – 280 с.

41. Мельник, В. А. Основы идеологии белорусского государства: учебное пособие для студентов вузов / В. А. Мельник. – 3-е изд., испр. – Минск: Выш. шк., 2013 – 342 с.

42. Методические рекомендации по работе с перспективным кадровым резервом / сост.: Д. С. Докучиц [и др.] ; под общ. ред. В. В. Даниловича ; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – 40 с.

43. Минич, С. А. Совершенствование идеологической работы в условиях открытого информационного общества / С. А. Минич // Управление в условиях цифровизации социально-экономических процессов: сборник научных статей / отв. ред. Е. А. Ильина. – Чебоксары : Чуваш. гос. пед. ун-т, 2020. – С. 239–243.

44. Минич, С. А. Совершенствование организации идеологической работы с молодежи в условиях информационного общества / С. А. Минич // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2020. – № S3. – С. 83–86.

45. О государственной службе : Закон Республики Беларусь от 1 июня 2022 г. № 175-З // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

46. О деятельности информационно-пропагандистских групп и об участии руководителей республиканских и местных государственных органов и иных государственных организаций в идеологической работе : Указ

Президента республики Беларусь от 16 июня 2003 г. № 254 : в ред. от 01.08.2011 г., № 338 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

47. О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 октября 2004 г. № 1304 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

48. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

49. О совершенствовании работы с кадрами в государственных органах : Указ Президента Республики Беларусь от 23 февраля 2022 г. № 66 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

50. О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь : Указ Президента Республики Беларусь от 20 февр. 2004 г., № 111 : в ред. от 06.06.2013 г., № 264 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

51. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

52. Об утверждении Положения об отраслевых и территориальных информационно-пропагандистских группах : Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08 окт. 2003 г. № 1284 : в ред. от 31.10.2006 г., № 1444 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

53. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М. : Юрайт, 2016. – 444 с.

54. Охотский, Е. Государственная идеология – неперемнная составляющая успешной политики и созидющего государственного строительства / Е. Охотский // Право и управление. – 2022. – № 4. – С. 19–32.

55. Пищикова, Л. Ю. Зарубежный опыт подготовки и формирования кадрового резерва на государственной службе / Л. Ю. Пищикова // Академическая публицистика. – 2019. – № 2. – С. 75–79.

56. Попков, А. А. Управленческий кадровый потенциал страны / А. А. Попков // Проблемы управления. – 2004. – № 4. – С. 4–11.

57. Послание Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь. – URL: <https://president.gov.by/ru/events/aleksandr-lukashenko-28-yanvary-a-obra-titsya-s-ezhegodnym-poslaniem-k-belorusskomunaro-du-i-nacionaln>

ому-sobraniyu (дата обращения: 05.12.2024).

58. Послание Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь от 04.08.2020 // Эталон : Информ.-правовая система (дата обращения: 05.12.2024).

59. Послание Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь «О международном положении Республики Беларусь и задачах по сохранению мира и единства белорусского общества» от 24 апр. 2024 г. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P024p0001> (дата обращения: 05.12.2024).

60. Президент Беларуси прокомментировал важность идеологической работы. – URL: <https://rg.ru/2023/10/24/prezident-belarusi-prokommentiroval-vazhnost-ideologicheskoy-raboty.html> (дата обращения: 05.12.2024).

61. Применение профессионального стандарта, разработанного на основе компетентностного подхода, в целях оценки и развития кадров в сфере управления : информ.-метод. бюллетень / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: М. Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2016. – Вып. 2. – 95 с.

62. Ровдо, В. В. Мировые политические идеологии: классика и современность / В. В. Ровдо. – Минск : Тонпик, 2007. – 269 с.

63. Сазон, К. Д. Конституционные основы идеологии белорусского государства: учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальности переподготовки «Идеологическая работа в органах внутренних дел» / К. Д. Сазон; Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь. – Минск : Академия МВД Республики Беларусь, 2018. – 127 с.

64. Смолячкова, Ю. А. Кадровый потенциал идеологической работы / Ю. А. Смолячкова // У истоков и в авангарде белорусской политологии : материалы науч. конф., посвящ. 30-летию кафедры политологии Белорус. гос. ун-та, Минск, 27 нояб. 2020 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол. : Н. А. Антанович (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2020. – С. 174–177.

65. Таркан, И. И. Идеологическая работа в условиях современных вызовов, рисков и угроз / И. И. Таркан // Актуальные проблемы социальной политики и идеологии: сборник материалов Республиканской научно-практической конференции. – Минск: Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2022. – С. 228–234.

66. Шемет, В. С. Теоретико-прикладные аспекты правового регулирования идеологической работы в Республике Беларусь / В. С. Шемет //

Право.by. – 2020. – № 3. – С. 28–33.

67. Talent Equity Institute. – URL: <http://wardhowell.com/company/> (date of access: 05.12.2024).

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**









