

- гарантированный уровень заработной платы должен быть высоким;
- заработная плата сотрудников организации должна соотноситься с заработной платой персонала конкурирующих организаций;
- система вознаграждений должна быть увязана с оценкой результативности;
- система оценки должна быть простой и понятной;
- потребности работников должны удовлетворяться с учетом их возраста и семейного положения;
- при использовании нормативов необходим контроль за их уровнем и механизм по их пересмотру.

**Н.С. Березина**

Академия управления при Президенте Республики Беларусь (Минск)

**Г.Е. Ясников**

БГЭУ (Минск)

## **ПРОФЕССИОНАЛИЗМ РУКОВОДИТЕЛЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ**

Высокие требования к профессионализму руководителя в системе государственных органов управления обусловлены, прежде всего, сложностью решаемых задач как политического, так и социально-экономического характера, необходимостью диагностировать ключевые проблемы, стоящие перед государственным органом, анализировать не всегда полную информацию и принимать на ее основе ответственные нестандартные решения.

Профессионализм руководителя обеспечивает эффективность управления. Уровень профессиональной подготовленности руководителя характеризует степень овладения наиболее значимыми для его профессиональной деятельности знаниями и умениями, которые связаны с управленческими функциями. Отсутствие необходимых управленческих знаний и достаточного практического опыта может вызывать искажение или недооценку аналитической информации и, как следствие, привести к принятию неадекватного решения. Как известно, управленческие ошибки приводят к серьезным последствиям.

Академией управления предложена комплексная модель оценки деятельности руководителя, которая прошла апробацию в некоторых районах и городах республики. Модель оценки ориентирована на учет конечных результатов работы курируемой сферы деятельности, уровня организационной работы руководителя, его профессионально-деловых и личностных качеств. Разработан алгоритм количественной оценки по группе параметров.

Как свидетельствует практика, значительной части руководителей органов государственного управления, в особенности районного уровня, недостает умений работать в сложных социально-экономических условиях. В этой связи возникла потребность дополнить модель оценки определением уровня профессиональной подготовленности руководителя, чтобы иметь возможность своевременно выявлять пробелы в профессиональных знаниях и умениях и выбирать соответствующие программы переподготовки или повышения квалификации.

В отечественной практике работы с кадрами комплексный подход к оценке руководителей государственных органов реализуется в процессе плановой аттестации. Однако ее процедура зачастую носит формальный характер, ее рекомендации и выводы не всегда нацелены на дальнейшее профессиональное развитие аттестуемого.

Повышение уровня объективности оценки управленческих кадров может быть достигнуто на основе использования такой ее формы, как сертификация персонала — деятельности по подтверждению соответствия профессионально-квалификационного уровня кадров установленным требованиям или профессиональным стандартам. В мировой практике сертификация персонала все чаще используется в целях подтверждения качества выполняемых организацией (предприятием) или отдельными лицами работ (оказываемых услуг) наряду с сертификацией продукции (услуг) и систем обеспечения качества.

В процессе сертификации руководящих кадров целесообразно оценивать (предмет сертификации):

- знания, умения и навыки в области руководящей работы лица, занимающего руководящую должность в государственном органе или претендующего на ее занятие;
- личностные качества — профессионально-деловые, нравственно-психологические и др.

Сертификации руководящих кадров государственных органов может основываться на следующих основных принципах:

- сочетание обязательности и добровольности прохождения сертификации;
- независимость работ по сертификации (проведение этих работ должно осуществляться независимыми от конкретного ведомства органами или комиссиями по сертификации);
- комплексность оценки профессионализма работника;
- регламентация требований к профессионализму руководителя (в форме квалификационных характеристик должностей, паспортов должностей, моделей деятельности руководителей разного уровня);
- регламентация процедуры проведения сертификации, ее методического обеспечения;
- гласность, открытость установленных процедур и методов сертификации;

- конфиденциальность (неразглашаемость без согласия оцениваемого) результатов сертификации;
- подтверждение успешного прохождения сертификации удостоверяющим документом (сертификатом);
- платность процедуры сертификации;
- подтверждение действия сертификата через определенный период по установленным позициям.

В Академии управления при Президенте Республики Беларусь разработаны научно-методические рекомендации по организации и проведению сертификации руководящих кадров органов государственного управления.

**В.К. Библиц**

БГЭУ (Минск)

## **МОДЕРНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЦ БЕЛАРУСИ НА ОСНОВАНИИ ОПЫТА РОССИЙСКИХ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Сегодня гостиничный бизнес — одна из наиболее перспективных и быстроразвивающихся отраслей, приносящих многомиллионные прибыли. Гостиничный бизнес как подотрасль туристического имеет огромный потенциал для любого рынка, способный приносить стабильный доход в бюджет. К сожалению, в Республике Беларусь масштабы развития гостиничного бизнеса по сравнению с другими странами значительно меньше. Это в определенной мере обусловлено всеобщим застоём в советскую эпоху, а также рядом субъективных факторов. Но парадоксален тот факт, что соседние государства, в частности Россия, также пережившие советские времена, имеют более интенсивное развитие гостиничных предприятий. Особенно ярким примером является рынок гостиничных услуг Москвы.

В настоящее время на рынке Москвы насчитывается около 150 гостиниц (единовременной вместимостью 64 тыс. мест). В стадии строительства находятся 18 гостиниц, к 2010 г. их количество должно достичь 232. В результате емкость гостиничной сети города должна увеличиться с 64 тыс. до 170—200 тыс. мест. В целом, для Москвы характерно преобладание дорогостоящих отелей высокого класса — четырех- и пятизвездочных, поэтому приоритетным направлением в развитии гостиничной сети является строительство отелей категории “3 звезды”. Предполагается строить как небольшие апарт-отели (на 15 мест) и малые отели (на 100 мест), так и крупные гостиничные комплексы (на 500 мест и более). Правительство Москвы активно поддерживает открытие частных отелей, а также “элитных” отелей международного класса, предлагающих высокий уровень обслуживания и соответственно высо-