

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.04 Государственная и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

ИО Заведующий кафедрой
к.э.н. доцент Савушкина Л.Н
«20» июня 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Кадровая служба в системе государственного управления:
структура и организация деятельности на примере
Министерства сельского хозяйства и продовольствия
Республики Татарстан**

Обучающийся:	Бадертдинова Эльвира Ильгизаровна
Руководитель: Доцент, к.филол.н.	Куракова Чулпан Маликовна
Рецензент: Доцент, к.техн.н.	Асадуллин Наиль Марсирович

Казань 2019

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
доц. Савушкина Л.Н.
«20»мая 2017г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Бадертдиновой Эльвиры Ильгизаровны

- 1. Тема работы:** Кадровая служба в системе государственного управления :
структура и организация деятельности на примере Министерства сельского
хозяйства и продовольствия Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21» мая 2019г.
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература,
материалы федеральной службы государственной службы РФ, Министерства
сельского хозяйства и продовольствия РТ, нормативно- правовые документы,
результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы
кадровой политики в системе государственной гражданской службы,
содержание понятия, пути реализации кадровой политики в системе
государственной гражданской службы, кадровая политика в системе
государственной службы, анализ кадровой политики в Министерстве
сельского хозяйства и продовольствия РТ, общие направления и конкретные
рекомендации по совершенствованию кадровой политики

5. Перечень графических материалов:таблицы, рисунки, схемы.

6. Дата выдачи задания

« 20»мая 2017г.

Руководитель

Ч.М.Куракова

Задание принял к исполнению

Э.И.Бадертдинова

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	04.06.18	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	04.06.18	
1.1 Содержание понятия кадровой политики в системе государственной гражданской службы	04.06.18	
1.2 Кадровая политика как системный элемент государственного управления	04.06.18	
1.3 Современные кадровые технологии управления на государственной гражданской службе	04.06.18	
2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	10.09.18	
2.1. Краткая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	10.09.18	
2.2 Структура кадровой политики Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и анализ организации ее работы	10.09.18	
2.3. Проблемы кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	10.09.18	
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	13.05.19	
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики	13.05.19	
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	13.05.19	
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	13.05.19	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	20.05.19	
ПРИЛОЖЕНИЯ	20.05.19	

Обучающийся

Э.И.Бадертдинова

Руководитель

Ч.М.Куракова

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему «Кадровая служба в системе государственного управления: структура и организация деятельности на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан»

В работе обозначена актуальность темы исследования, выявлена цель, задачи, методы исследования, определен объект исследования.

Дана краткая характеристика учреждения, структура Министерства, организация ее работы, а также прописаны основные задачи и функции Министерства. Был проведен анализ Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и выявлены проблемы. Далее предложены мероприятия по закреплению и отбору специалистов в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и расчет эффективности предложенных мероприятий.

Annotation to the final qualification work of the bachelor on the topic "Personnel service in the system of public administration: the structure and organization of activities on the example of the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Tatarstan"

The paper indicates the relevance of the research topic, identified the goal, objectives, research methods, identified the object of study.

A brief description of the institution, the structure of the Ministry, the organization of its work is given, and the main tasks and functions of the Ministry are spelled out. An analysis of the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Tatarstan was conducted and problems were identified. Further proposed measures for the consolidation and selection of specialists in the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Tatarstan and the calculation of the effectiveness of the proposed activities.

Студент

Бадертдинова Э.И.

Научный руководитель

Куракова Ч.М.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1.1. Содержание понятия кадровой политики в системе государственной гражданской службы
- 1.2. Кадровая политика как системный элемент государственного управления
- 1.3. Современные кадровые технологии управления на государственной гражданской службе

2. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

- 2.1. Краткая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан
- 2.2. Структура кадровой политики Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и анализ организации ее работы
- 2.3. Проблемы кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

- 3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики
- 3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важных задач, стоящих перед организацией, является создание команды способных людей, которые обеспечивают надежных и компетентных людей в организации. Организационные мероприятия часто связаны с нестандартными ситуациями, которые часто требуют от работников принятия неформальных методов решения этих проблем. Поэтому для лидера это не только шаги этих работников, но и квалифицированная команда.

Формирование квалифицированного персонала, совершенствование и управления им являются одними из важнейших факторов успеха любой организации.

Независимо от деятельности организации, необходимо выбирать квалифицированный персонал, то есть компетентных и способных работников, для выполнения любого бизнеса, в противном случае бизнес будет ненадежным, а его деятельность будет недействительной. Подбор команды. - Это искусство и необходимый лидер в успешной работе организации.

При выборе кадровой политики мы должны учитывать характеристики внешней и внутренней среды предприятия: потребности бизнеса, стратегию развития предприятия, финансовые возможности предприятия, которые определяют допустимый уровень затрат на управление персоналом, количественные и качественные характеристики существующего персонала и его будущие изменения. Направления, условия рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, новые уровни заработной платы, требования трудового законодательства и другие.

Кадровая проблема системы управления персоналом по-прежнему связана с недостаточным вниманием экспертов к службам управления персоналом. Их обучение в настоящее время проводится во многих университетах страны, но хорошая организация системы управления персоналом и вопрос обеспечения персонала все еще являются серьезной проблемой в России.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика обеспечения и управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным.

Актуальность выбранной темы обуславливается недостаточной проработкой кадрового обеспечения системы управления персоналом, а порой и отсутствием проработки и должного внимания данной сфере деятельности предприятия. Решение проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом обеспечит эффективное функционирование всего предприятия. Поэтому совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом является важной и необходимой для изучения темой.

Целью работы является проведение комплексного анализа кадровой политики Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан.

На основании данной цели, выделим основные задачи работы:

- рассмотрение сущности и целей кадровой политики;
- изучение кадровой политики как системного элемента государственного управления;
- рассмотрение кадровой работы на примере государственной службы;
- анализ работы кадровой службы в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Объект исследования: Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Предмет исследования: технологии кадровой работы, применяемый в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Теоретической базой работы стали научные труды отечественных авторов в области управления человеческими ресурсами таких как: А.А. Гаркуша, В.И. Жильцов, Е.Ю. Иванова, Е.Е. Казанцева, Турчинов А.А., Черепанова В.В, и др.

По результатам исследования были опубликованы научные статьи:

1. «Особенности коучинга как стиля управления персоналом организации», Бадертдинова Э.И., Сафиуллин Н.А. // «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в экономических условиях» 2019 г.
2. «Сравнительный анализ различных методов оценки персонала», Бадертдинова Э.И. «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в экономических условиях» 2019 г.
3. «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала», Бадертдинова Э.И., Ситдикова Л.Ф. «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в экономических условиях» 2019 г.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы: монографический, логический, библиографический, сравнительный.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Содержание понятия кадровой политики в системе государственной гражданской службы

Концепция организационной стратегии включает систему правил, в соответствии с которой система действует как единое целое и в соответствии, с которой действует персонал, принадлежащий к этой системе. Помимо финансовой и внешнеэкономической политики, связанной с конкурентами. Любая организация разрабатывает и реализует кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и государственной службы: в этих организациях принципы соблюдения кадровой политики в стратегиях организационного развития применяются наиболее последовательно [36].

Кадровая политика демонстрирует необходимость использования определенных методов подбора, расстановки и использования персонала на практике, но не дает подробного анализа ее содержания и фактических деталей работы персонала.

Когда дело доходит до кадровой политики, невозможно определить кадровую политику через управление персоналом. Концепции управления персоналом и политики далеко не идентичны. Управление - это более широкий термин, одним из которых является политика, в данном случае кадровая политика [39].

С учетом сказанного кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

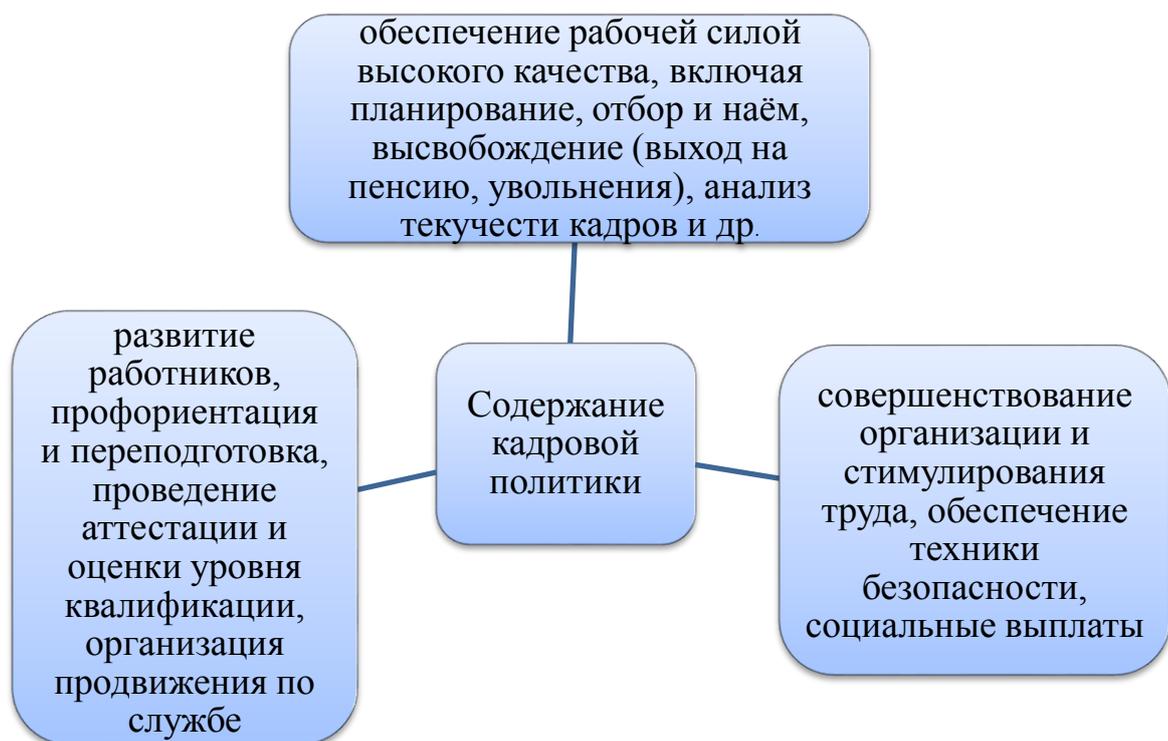


Рис.1- Содержание кадровой политики

Термин кадровая политика имеет широкое и узкое толкования:

1) Система правил и положений (которые должны быть поняты и сформулированы каким-либо образом) для приведения кадровых ресурсов в соответствие со стратегией компании (поэтому вся кадровая деятельность: отбор, укомплектование персоналом, сертификация, обучение, продвижение по службе - планируются заранее, в соответствии с общим пониманием организационных целей и задач);

2) Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений в отношениях между людьми и организациями. В этом смысле, например, кадровая политика нашей компании заключается в приеме на работу людей, которые получили только высшее образование - их можно использовать в качестве аргумента при решении конкретных кадровых проблем.

Концепция кадровой политики была очень распространена в конце 1980-на х годов. В то же время в нем выражается некоторая субъективность административной и экономической власти, особенно приоритет личных мнений руководителей, относительно полезности менеджеров более низкого

уровня (инженеров и служащих). Оценка последнего в конечном итоге зависит от того, сосредоточен ли директор на выполнении основных задач компании - на выходе или, что самое главное, на поддержании личной, довольно высокой позиции. Первый и второй случаи характеризуются принципиально противоположным механизмом формирования подчиненных команд.

Сегодня острой проблемой становится разработка новой кадровой политики, сориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

Конечной целью проводимых реформ является не рынок, а благополучие народа, каждого человека. Пока самым слабым местом проводимых реформ являются социальная политика и управление. И многое здесь упирается в кадры, в их социальную некомпетентность.

Цели кадровой политики можно сформулировать следующим образом:

- Безоговорочно обеспечивать соблюдение прав и обязанностей граждан в сфере труда: все организации и частные лица соблюдают положения законов о труде и профсоюзах, типовые правила внутреннего распорядка и другие документы, принятые высшими органами власти по этому вопросу;
- Все сотрудники подчиняются необходимым профессиональным и квалификационным структурам, которые требуются количеству сотрудников для обеспечения основной экономической деятельности без перерыва и высокого качества;
- Рациональное использование человеческих ресурсов, доступных компаниям, организациям и ассоциациям;
- Формировать и поддерживать эффективную и дружную производственную команду, развивать принципы организации трудового процесса, развивать внутреннюю демократию;
- Разработка стандартов и методов отбора, отбора, обучения и размещения квалифицированного персонала;

- обучение и повышение квалификации других сотрудников;
- Разработать теорию управления персоналом, чтобы определить принципы социально-экономического воздействия мероприятий, входящих в комплекс.

Кадровая политика формируется высшим руководством, собранием акционеров, административным управлением и отделом кадровой службы. Основные положения этой политики широко обсуждаются в коллективе и профсоюзах, поэтому должны быть достигнуты необходимые компромиссы, сторонние эксперты и даже научные организации могут и должны участвовать в их разработке [17].

Разработка кадровой политики начинается с определения потенциальных возможностей в области управления персоналом и определения областей работы, которые необходимо укрепить для успешного осуществления организационных стратегий.



Рис.3- Пути реализации кадровой политики

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- текущая кадровая работа;
- кадровое планирование;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

1.2. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе

Новые кадровые навыки были приняты при отборе граждан для национальных гражданских служащих. Для обеспечения равного доступа граждан к органам государственного управления граждане поступают на государственную службу по результатам открытого конкурса. Конкуренция является основным кадровым навыком, который привлекает руководителей и специалистов из других областей деятельности к государственной гражданской службе. Объявления о приеме документов для участия в конкурсе должны быть опубликованы в печатном издании.

Среди конкурсных мероприятий особый интерес вызывает оценка профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы. Для оценки компетентности (знаний, умений и навыков) кандидатов на замещение вакантной должности в государственных органах применяются различные по форме конкурсные процедуры[16].

На первом этапе конкурса биографические данные анализируются в соответствии с представленными документами на соответствие требованиям

для получения образования, опыта государственной службы или профессионального опыта.

Далее обычно проводится анкетирование. Для этого применяется специально разработанная и утвержденная анкета кадрового резерва, позволяющая оценить грамотность кандидата, умение формулировать и излагать информацию, выяснить его самооценку и мотивацию[32].

Второй этап обычно ограничивается интервью. Он проводит предварительные собеседования с сотрудником отдела кадров при подаче документов и когда кандидаты в ходе первичного отбора встречаются с руководителем структурного подразделения. Интервью дало очень приблизительное представление о профессиональном уровне кандидата, поэтому рекомендуется использовать различные методы оценки.

Одним из ключевых моментов при выборе кандидата на вакансию может быть написание статьи или концепции. Предмет конкурсной работы (реферат - эксперт, концепция или план развития - для менеджера) соответствует направлению структурной единицы национального учреждения.

Второй этап может включать в себя выполнение задач.

Однако в настоящее время основным методом оценки кандидатов по-прежнему является собеседование с кандидатом на заседании конкурсной комиссии - так называемое групповое собеседование. Для повышения объективности рекомендуется организовать работу комитета таким образом, чтобы в ходе собеседования члены комитета оценивали уровень знаний и навыков, деловых и личных качеств на пяти уровнях.

Кадровые технологии, применяемые при прохождении государственной гражданской службы, призваны обеспечить проведение единой кадровой политики по формированию оптимального кадрового состава гражданской службы. Так, в программе реформирования речь идет о необходимости разработки новых методов и форм работы с кадрами [].

Новым в прохождении государственной гражданской службы стало заключение служебных контрактов со всеми государственными гражданскими служащими. Изменение условий контракта, определенных сторонами, оформляется дополнительным соглашением к служебному контракту[35].

Экзаменационные билеты и актуальные задания для квалификационных экзаменов во время экзамена. В результате метод оценки профессиональной компетентности государственных служащих от тестирования знаний до определения уровня развития профессиональных навыков постепенно совершенствуется.

Кадровый подход определяет необходимость разработки и внедрения единого механизма, обеспечивающего официальное (официальное) развитие государственных служащих на основе их профессиональных качеств и деловых навыков. Наиболее продвинутые методы работы с персоналом включают в себя открытый кадровый конкурс. Государственные служащие и граждане участвуют и не могут заменить должности национальных гражданских служащих.

Для обеспечения ротации государственных служащих и горизонтального продвижения по службе государственных служащих планируется создать и поддерживать резерв государственной службы, который включает государственных служащих с государственным учреждением и кадровым резервом в установленном порядке. Каждое государственное учреждение ежегодно анализирует потребности в своих кадровых резервах, принимая во внимание изменения в организационной структуре и штатном расписании, оценивая статус государственных служащих и прогнозируя текучесть кадров, а также исключая государственных служащих (граждан) из кадровых резервов, и с учетом предыдущего календарного года. Резервы работают вместе.

Резерв кадров для назначения государственных служащих также основан на конкуренции. Федеральное законодательство о государственной

гражданской службе не предусматривает условий и порядка проведения такого конкурса. Сегодня каждый регион ищет независимый подход к решению проблем, созданию эффективной системы укомплектования штатов и эффективной и всесторонней работе, включая ротацию правительственных администраторов.

Одна из основных кадровых технологий на государственной гражданской службе, которые применяются в процессе прохождения государственной гражданской службы - это аттестация. Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о соответствии служащего занимаемой должности, о дальнейшем служебном росте служащего. Процедура аттестации включает подготовительный этап и непосредственно проведение заседания комиссии и зависит от выбранных методов оценки служащих [26].

Информация о кадровых ресурсах государственной службы, полученная в период сертификации, служит основой для принятия управленческих решений в процессе реструктуризации органов государственной власти.

В период реформирования государственной службы непрерывная профессиональная подготовка высоко ценилась. Система профессионального обучения должна охватывать все категории государственных служащих, определять принципы и процедуры отбора, технические и учебные положения.

Большую роль играют дополнительное (послевузовское) профессиональное образование и профессиональная переподготовка кадров. С принятием Программы развития государственной гражданской службы увеличилось количество средств, выделяемых на эти расходы, вследствие чего число гражданских служащих, ежегодно направляемых на профессиональную переподготовку. Расширился и перечень специализаций профессиональной переподготовки. [11].

Основной формой повышения квалификации государственных служащих по-прежнему является повышение квалификации. Достаточно сложно удовлетворить потребности старших должностных лиц государственной службы (каждые три года). И не только нехватка средств, но также ограничивает время для государственных служащих инвестировать в них. В связи с этим государственные органы используют такую форму обучения, как краткосрочные семинары, круглые столы и поездки для обмена опытом. К сожалению, нынешняя форма дистанционного обучения не получила широкого распространения, то есть считается наиболее перспективной на сегодняшний день. Необходимо более активно внедрять персональное планирование развития карьеры госслужащих. Гибкость, наилучшее сочетание общего и профессионального, послевузовского и краткосрочного образования во всех видах и формах поможет достичь положительных результатов в формировании кадрового потенциала государственного служащего.

Таким образом, к кадровым технологиям на государственной службе РФ относятся следующие:

1) кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики состава персонала (подбор и расстановка кадров):

- конкурсное замещение вакантных должностей,
- формирование резерва кадров;

2) кадровые технологии, обеспечивающие получение персональной информации (оценка кадров):

- аттестация,
- квалификационный экзамен,
- ведение банка кадровой информации;

3) кадровые технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала (управление карьерой):

- управление карьерой,
- перемещение персонала (ротация кадров),

- профессиональное обучение.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РТ

2.1. Краткая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

В структуру Министерства входят территориальные органы – районные управления сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, находящиеся в его подчинении. Таковых 43 муниципальных района.

В ведении министерства находятся государственные унитарные предприятия, государственные учреждения агропромышленного комплекса.

Организации АПК: ОАО ХК Ак Барс, Ассоциация фермеров и крестьянских подворий Татарстана, ГУП РАЦИН Главное управление ветеринарии, КМ РТ Татплодоовощпром, ОАО Татагрохим, АО Татагролизинг, ФГБНУ Татарский НИИ СХ РАСХН, Управление Федеральной службы по ветеринарному и фитосанитарному надзору по РТ, ФГУ Российский с\х центр (РСЦ) по РТ, Татарстанский региональный филиал ОАО Россельхозбанк, ЗАО СК РСХБ-Страхование, ЗАО Агросила групп, ООО УК КВ-Агро, ЗАОПроминтел-Агро,ООО МК Тарос.

Подведомственные организации:

1. АО Республиканский информационно-вычислительный центр
2. ГБУ Управление аквакультуры и пчеловодства Республики Татарстан
3. ГУ Государственная заводская конюшня Буинская с ипподромом
4. ГУ Государственная заводская конюшня Чистопольская с ипподромом
5. ГУ Государственная заводская конюшня Мензелинская с ипподромом
6. ГКУ Главное государственное сельскохозяйственное управление племенным делом в животноводстве Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (см. Приложение А)

Также министерство в пределах своей компетенции взаимодействует с предприятиями, организациями, учреждениями агропромышленного

комплекса, независимо от их организационно-правовой формы, по видам деятельности .

Кроме того, министерство в пределах и объемах, установленных его компетенцией, реализовывает собственную деятельность в содействии с федеральными органами исполнительной власти, их территориальными органами в Республике Татарстан, а также органами регионального самоуправления.

Республика Татарстан является субъектом Российской Федерации, республикой (государством) в её составе. Татарстан входит в Приволжский федеральный округ, является частью Поволжского экономического района.

Республика Татарстан состоит из районов и городов республиканского значения, перечень которых устанавливается Конституцией Республики Татарстан. Районы состоят из городов районного значения, поселков городского типа и сельских населенных пунктов с подчиненными им территориями, составляющими в системе административно-территориального устройства республики первичный уровень. Города республиканского значения могут территориально подразделяться на районы в городе.

Данная таблица демонстрирует, что численность постоянного населения Республики Татарстан на 2018 год составила 3 894 284 человек. Республика Татарстан занимает восьмое место в России по численности населения.

Таблица 2 - Национальный состав населения на 2018 года

Национальный состав	число лиц соответствующей национальности, человек	в процентах к общей численности населения
Татары	2012571	53,2
Русские	1501369	39,7
Чуваши	116252	3,1

Удмурты	23454	0,6
Мордва	19156	0,5
Марийцы	18848	0,5
Украинцы	18241	0,5
Башкиры	13726	0,3
Азербайджанцы	9527	0,2
Узбеки	8881	0,2
Армяне	5987	0,2
Таджики	5859	0,2
Белорусы	4592	0,1
Евреи	2624	0,1
Немцы	2200	0,1
Казахи	1758	0,1
Грузины	1478	0,1
Киргизы	1156	0,1
Другие национальности	12757	0,3

В данной таблице видно то, что основную часть населения в Республики Татарстан составляют татары и русские.

Таблица3-Денежные доходы на душу населения в среднем за месяц за 2017-2018 гг.

	2017 год	2018 год
Российская Федерация	30 738,8	31 023,6
Республика Татарстан	32 909,7	33 102,4

В 2018 году наблюдался сдержанный рост показателей уровня жизни населения. Денежные доходы на душу населения составили 33 102,4 рублей в месяц и увеличились по сравнению с уровнем 2017 года на 2,3 %. Реальные денежные доходы снизились на 2,6 %.

Таблица4-Статистика пенсионного обеспечения Республики Татарстан

Показатели	на 1.01.2018	на 1.01.2019
Численность пенсионеров ,состоящих на учете в органах Пенсионного фонда Российской	1124,2	1136,2

Федерации по Республике Татарстан ,тыс.чел.		
Удельный вес численности пенсионеров в общей численности населения,%	29,1	29,2
Численность работающих пенсионеров, тыс.чел.	250,8	225.5
Отношение численности работающих пенсионеров к численности пенсионеров,%	22,3	19.9
Средний размер пенсии, руб. По Республике Татарстан По Российской Федерации	11963,3 12425,4	12521,4 12961,4
Средний размер страховой пенсии, руб. По Республике Татарстан	12260,9	12851,9
Средний размер пенсии по государственному пенсионному обеспечению, руб. По Республике Татарстан	8097,1	8209.4
Средний размер социальной пенсии, руб. По Республике Татарстан	7893,7	8007,7

К

ак

ви

дн

о

из

таб

лицы 4, средний размер пенсии в Республике Татарстан за 1 января 2018 года составил 1124,2 рублей, а на 1 января 2019 года средний размер пенсии увеличился на 3%.

Таблица 5 - Показатели рынка труда за 2018 год

Показатели рынка труда	Контрольные показатели 2018 г.	Выполнение (%)
Экономически активное население (тыс. чел.)	1290,8	100
Количество безработных граждан	218,9	17

По проведенным Татарстанстатом обследованиям в среднем за 2018 г. численность рабочей силы Республики Татарстан составила 1290,8 тыс. человек, из них 1980,7 тыс. человек были заняты в экономике и 77,5 тыс. человек или 3,8% от численности рабочей силы не имели занятия, но активно

его искали (в соответствии с методологией Международной Организации Труда они классифицируются как безработные).

Уровень общей безработицы за сентябрь-ноябрь 2018 г. в среднем по Российской Федерации и по Приволжскому федеральному округу выше республиканского значения (3,6%) и составляет 5,3% и 4,5% соответственно.

По данным мониторинга высвобождения работников, проводимого Министерством труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан в соответствии с приказом Минтруда России от 30.12.2014 № 1207 О проведении мониторинга увольнения работников в связи с ликвидацией организаций либо сокращением численности или штата работников, а также неполной занятости работников, представлена информация от 1404 организаций.

Согласно сведениям, представленным работодателями в органы службы занятости Республики Татарстан в рамках мониторинга, по состоянию на 11 января 2018 года численность работающих в режиме неполной занятости составила 3771 человек, из которых:

2920 человек работали по инициативе работодателя неполный рабочий день (смену) и (или) неполную рабочую неделю;

831 человек находились в простое по вине работодателя;

20 человек находилось в отпусках без сохранения заработной платы.

Численность предполагаемых к увольнению работников в январе-апреле 2018 года составляет 2 057 человек.

По состоянию на 1 января 2018 года в органы службы занятости обратилось по различным вопросам 137,6 тыс. человек, в том числе принято

на учет в качестве ищущих работу – 75,7 тыс. человек. Трудоустроено 46,2 тыс. человек, в том числе 29,3 тыс. незанятых граждан.

По состоянию на 01.01.2018 г. на учете в центрах занятости населения зарегистрировано в качестве безработных 14 581 человек. Уровень регистрируемой безработицы составил 0,71 % от численности рабочей силы (на 01.01.2016 – 0,80%).

Таблица 6 - Анализ соподчиненности работников аппарата управления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Наименование Должностей	Количество связей			Коэффициент линейности
	Линейных	Функциональ ных	всего	
Начальник отдела финансирования	1	1	2	0,5
Начальник сектора по юридическим вопросам	1	3	4	0.25
Начальник сектора по мобилизационной подготовке и ЧС	1	4	5	0,2
Начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности	1	3	4	0.25
Начальник отдела кадров	1	4	5	0,2
Начальник отдела аудита и антикоррупционной работы	1	2	3	0,3
Начальник отдела инвестиционной политики и целевых	1	1	2	0,5

программ				
Начальник отдела развития продовольственного рынка	1	3	4	0,25
Начальник отдела развития отраслей земледелия	1	4	5	0,2
Начальник отдела развития отраслей животноводства	1	4	5	0,2
Начальник отдела экономического анализа и планирования	1	3	4	0.25
Начальник отдела развития малых форм хозяйствования	1	2	3	0,3
Начальник отдела земельных и имущественных отношений	1	2	3	0,3
Начальник отдела инженерно-технического обеспечения АПК	1	4	5	0,2
Начальник сектора охраны труда	1	2	3	0,3
Начальник отдела науки, образования и инновационных технологий	1	4	5	0,2

Начальник отдела организационной работы и социального развития	1	3	4	0.25
Начальник общего отдела	1	4	5	0,2
Начальник отдела делопроизводства и контроля	1	3	4	0,25
Итого	19	56	82	3,4

Для оценки сложности структуры управления и уровня использования управленческого труда необходимо рассчитать коэффициенты линейности по всем работникам аппарата управления по формуле:

$$K_{\text{линейности}} = \frac{\text{Линейные}}{\sum \text{Линейные} + \text{функциональные}} *$$

В данной главе дана краткая характеристика министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, где я проходила практику. В том числе описана структура Министерства.

2.2. Структура кадровой политики Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и анализ организации ее работы

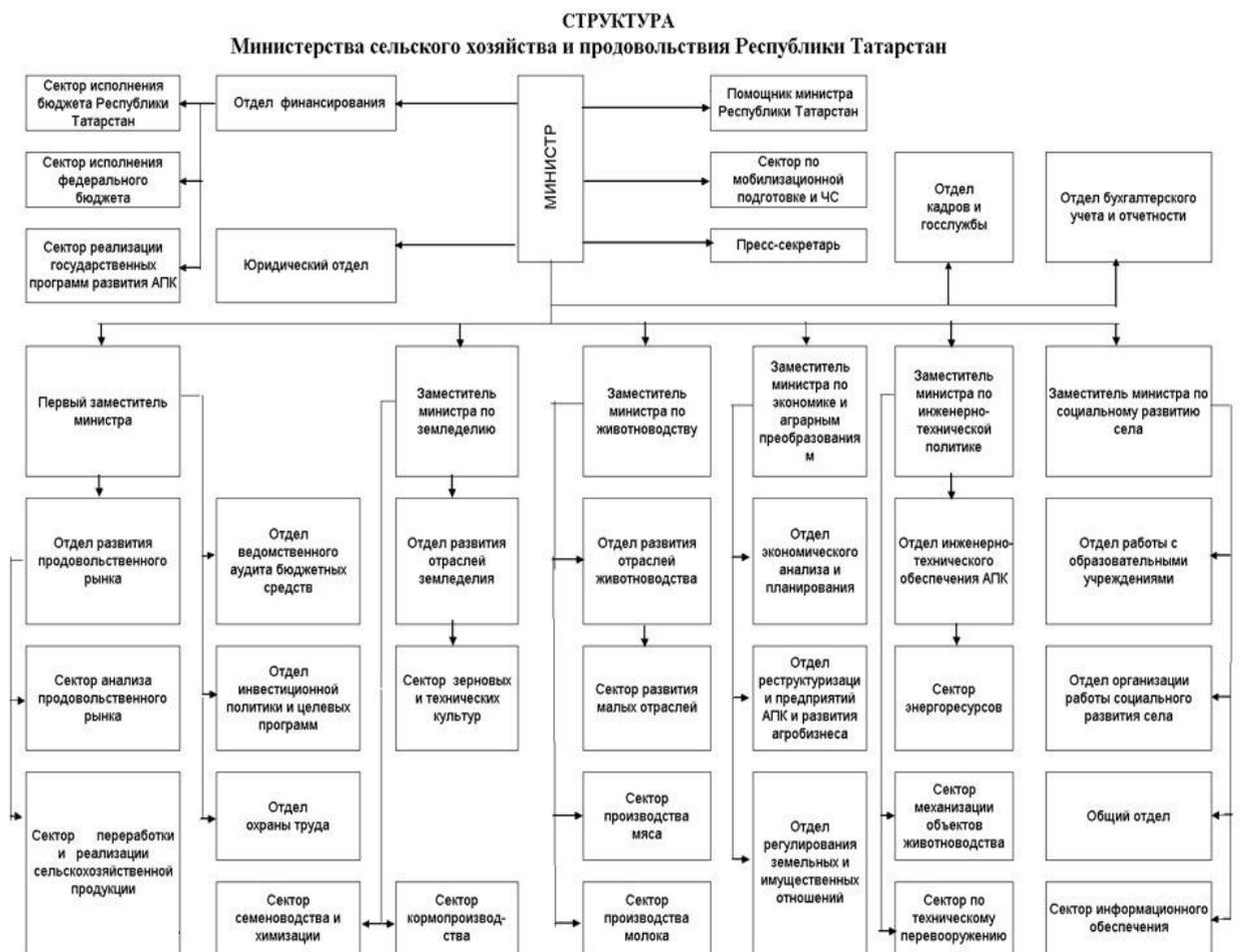


Рис.4- Структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Структура Министерства включает в себя руководство Министерства: министр, первый заместитель министра, первый заместитель министра, заместители министра, помощник министра и структурные подразделения - отделы и секторы, а также управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в муниципальных районах Республики Татарстан.

Министром сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан является Ахметов Марат Готович.

Первый заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан - Титов Николай Леонидович.

Заместители министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан – Габдрахманов Ильдус Харисович, Тагирзянов

Тальгат Галимзянович, Хазипов Назип Накипович, Хабипов Ришат Рашитович, Земсков Олег Владимирович.

Помощник министра – Баязитов Гелюс Салимович.

Ведущий советник – Абдрахманова Гульнира Миннулловна.

В структуру министерства входят 16 отделов и 3 сектора.

Отделы министерства: Отдел финансирования, Отдел бухгалтерского учета и отчетности, Отдел кадров, Отдел аудита и антикоррупционной работы, Отдел инвестиционной политики и целевых программ, Отдел развития продовольственного рынка, Отдел развития отраслей земледелия, Отдел развития отраслей животноводства, Отдел экономического анализа и планирования, Отдел развития малых форм хозяйствования, Отдел земельных и имущественных отношений, Отдел инженерно-технического обеспечения АПК, Отдел науки, образования и инновационных технологий, Отдел организационной работы и социального развития, Общий отдел, Отдел делопроизводства и контроля.

Секторы министерства: Сектор по юридическим вопросам, Сектор по мобилизационной подготовке и ЧС, Сектор охраны труда.

Подробнее рассмотрим структуру отдела кадров.

Отдел кадров – это структурное подразделение Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и подчиняется Министру сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Отдел кадров возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от нее приказом Министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Основные функции отдела:

-осуществляет подбор и расстановку кадров в Министерстве, территориальных управлениях и подведомственных организациях и учреждениях, организует переподготовку и повышение их квалификации;

-обеспечивает оформление трудовых отношений;

-осуществляет подготовку Реестров государственных служащих Министерства, территориальных Управлений, внесение изменений в них;

-организует и обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;

-формирует резерв кадров для замещения государственных должностей в Министерстве и его структурных подразделениях, в том числе для обеспечения должностного роста государственных служащих Министерства и Управлений;

-организует и обеспечивает проведение аттестации, квалификационных экзаменов государственных гражданских служащих Министерства и его территориальных управлений;

-осуществляет комплекс мер по анализу уровня профессиональной подготовки государственных служащих, организует систематическое дополнительное профессиональное обучение на основе государственного заказа на их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;

-готовит предложения по формированию и совершенствованию штатной структуры Министерства и Управлений и проведению организационно-штатных мероприятий;

-осуществляет проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о соблюдении государственным служащим ограничений, установленных действующим законодательством;

-организует рациональную систему учета персонала в соответствии со статистической отчетностью, составляет и анализирует отчетные данные о составе и движении кадров. (см в Приложении Б)

В отделе кадров работает 5 человек. Начальником отдела кадров является Кабирова Гузель Хайбрахманова.



Схема 1 – Структура отдела кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

За каждым работником закреплены определенные функции, которые определяются должностными регламентами.

Специалист 1 разряда исполняет следующие должностные обязанности:

- оформляет наградные дела;
- участвует в организации мероприятий;
- ведет кадровое делопроизводство;
- обеспечивает документационное обеспечение конкурсных, аттестационных комиссий, квалификационных экзаменов;
- обеспечивает техническое сопровождение кадрового делопроизводства;
- поддерживает уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей.
- хранит сведения, составляющие государственную тайну, ставшие известны по работе, принимать меры по предотвращению противоправных действий других работников, которые могут привести

к разглашению этих сведений, немедленно информировать непосредственного руководителя и заведующего сектором по мобилизационной подготовке и чрезвычайным ситуациям Министерства о таких фактах и т.д. (см. Приложение В.)

Ведущий специалист исполняет следующие должностные обязанности:

- подготавливает проекты приказов, договоров, служебных контрактов, писем государственного органа, связанных с поступлением на должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы Республики Татарстан, осуществляющих техническое обеспечение и обслуживание деятельности министерства, назначением на должность гражданской службы, ее прохождением, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением и выходом на пенсию по старости, за выслугу лет и оформлением соответствующих решений Министерства;
- ведет трудовые книжки, личные дела гражданских служащих, работников замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы Республики Татарстан, осуществляющих техническое обеспечение и обслуживание деятельности государственных органов Республики Татарстан.
ведет реестр гражданских служащих в Министерстве;
- оформляет документы на получение медицинских страховых полисов и их выдачу работникам;
- организует и обеспечивает документальное сопровождение проведения аттестации, квалификационного экзамена и конкурса на замещение вакантной должности гражданских служащих аппарата Министерства;
- проверяет достоверности предоставляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на государственную службу;
- организует проверку сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения

гражданскими служащими других ограничений установленных федеральным законодательством и т.д. (см. Приложение Г.)

Основные обязанности ведущего советника:

- обеспечивает соблюдение требований законодательства в кадровой сфере;
- выполняет свои служебные обязанности, установленные настоящим должностным регламентом и соблюдать служебный распорядок и Регламент Минсельхозпрода РТ;
- поддерживает уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей, постоянно повышает свой профессиональный уровень;
- соблюдает при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;
- организует совместную работу с другими структурными подразделениями Минсельхозпрода РТ по эффективному функционированию системы государственной службы в Управлениях сельского хозяйства и продовольствия Минсельхозпрода РТ в муниципальных районах Республики Татарстан;
- подготавливает и согласовывает проекты приказов о назначении на должность и освобождении от должности государственных служащих Управлений, руководителей подведомственных предприятий, организаций и учреждений агропромышленного комплекса Республики Татарстан;
- проводит работу по комплектованию и формированию высококвалифицированного кадрового потенциала в соответствии со штатным расписанием и Реестром государственных должностей Управлений и т.д. (см. Приложение Д)

Начальник исполняет следующие должностные обязанности:

- организует работу отдела в соответствии с текущими и перспективными планами;
- обеспечивает соблюдение требований законодательства в кадровой сфере;
- руководит работой работников отдела, обеспечивает эффективную работу отдела, соблюдение его сотрудниками трудовой дисциплины и выполнение должностных регламентов;
- обеспечивает своевременное и качественное выполнение поручений руководства Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан по вопросам, входящим в компетенцию отдела;
- организует разработку и выполнение перспективных планов - прогнозов по обеспечению сельских товаропроизводителей и других подведомственных предприятий и организаций квалифицированными кадрами рабочих и специалистов;
- разрабатывает предложения по улучшению работы с персоналом, резервом управленческих кадров, представляет их руководству и вышестоящим органам, организует их исполнение;
- разрабатывает и вносит на утверждение руководству, по согласованию с заместителями министра, структуру должностей аппарата министерства и его территориальных управлений и т.д. (см. Приложение Е.)

Система управления персоналом - это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду.



Схема 2.- Структура системы управления персоналом

К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т. д. Внутреннюю среду образуют элементы самой системы управления персоналом, названные выше. Ее деятельность зависит от внешней среды. Поэтому она является открытой системой.

Таблица 7- SWOT–анализ Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> ·высококвалифицированный персонал; ·большая материально-вещественная база; ·продолжительное время существования(известность, закрепление в сознании граждан); ·сложившийся имидж высокопрофессионального учреждения; 	<ul style="list-style-type: none"> ·нерыночный менталитет менеджеров; ·ограниченное финансирование; Достаточно низкая скорость реагирования на изменения;

Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> · государственное финансирование крупных инвестиционных проектов; · развитие государственных национальных проектов; · благоприятные изменения законодательства. 	<ul style="list-style-type: none"> · снижение государственного финансирования; · негативные изменения законодательства.
---------------	---	---

Согласно Федеральному закону «О государственной гражданской службе в Российской Федерации»: Гражданский служащий - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Для работников Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, согласно Трудового кодекса Российской Федерации установлен 8-часовой рабочий день и 40-часовая рабочая неделя. Режим рабочего времени определяется локальными нормативными актами. В предпраздничные дни рабочее время сокращается на 1 час.

Работник Министерства обязан строго соблюдать трудовую дисциплину: являться на работу (службу) вовремя, не допускать без соответствующего разрешения ухода с рабочего места в течение рабочего дня.

Входя в здание Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, работник предъявляет документ удостоверяющий личность, берет ключ от нужного кабинета и ставит подпись в специальном журнале, хранящемся на вахте, далее прикладывает пропуск к турникету и проходит к лифту.

При необходимости в уходе из здания Министерства по служебным делам работник обязан доложить об этом непосредственно руководителю (начальнику отдела).

Уходя с работы, работник обязан проверить, закрыты ли окна, форточки, отключить все электроприборы, убрать с рабочего стола все документы, включить охранную сигнализацию и выключить свет, а также сдать ключи от рабочего кабинета на вахту дежурному полиции, указав в специальном журнале фамилию работника и время сдачи ключа.

Порядок и время приема граждан размещен на официальном сайте Министерства. Граждане могут направить свои предложения, заявления или жалобы непосредственно самим гражданином либо его представителем: по почте; по факсу; по электронной почте; через Интернет-приемную.

Личный прием граждан в Министерстве осуществляется по адресу: Федосеевская, д.36, по предварительной записи через приемные руководства, каждый вторник месяца с 14:00 до 17:00. В 2019 году в Министерстве принято на личном приеме 33 граждан (42 - за аналогичный период в 2018 году).

В первом полугодии 2019 года по сравнению с первым полугодием 2018 года общее количество обращений уменьшилось на 21,4 %. Количество обращений, принятых на личном приеме уменьшилось на 28,1 %, в связи с ведением разъяснительной работы с населением по вновь принятым нормативно-правовым актам в области АПК на выездных совещаниях, сессиях, проводимых руководством Министерства.

Все письменные обращения в Министерстве рассматриваются в установленном законодательством порядке. Специалистами структурных подразделений проводятся консультации и даются разъяснения по поднимаемым проблемам со ссылками на статьи законов Российской Федерации и другие нормативные и подзаконные акты.

Для того чтобы поступить на государственную гражданскую службу в Министерство сельского хозяйства и продовольствия РТ, необходимо пройти конкурс. Конкурс проводится в несколько этапов.

- 1) Сбор необходимой документации
- 2) Конкурсная комиссия (Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям для замещения этой должности.)
- 3) Тестирование
- 4) Написание эссе
- 5) Индивидуальное собеседование

Правила внутреннего трудового распорядка государственных служащих имеют цели способствовать укреплению трудовой дисциплины, созданию оптимальных условий труда и рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работы, что нашло свое отражение в должностных инструкциях. Задача должностной инструкции - установить функции, основные права, обязанности и ответственность работника в процессе осуществления им трудовой деятельности, а также квалификационные требования по предусмотренной штатным расписанием должности.

Должностная инструкция разрабатывается исходя из функций с учетом требований, предусмотренных Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные Справочники и порядок их применения утверждены Правительством РФ.

Должностная инструкция составляется по каждой должности. При оформлении должностной инструкции используются реквизиты, которые являются обязательными для бланка, предназначенного для оформления внутренних документов. Должностная инструкция действует довольно

продолжительное время, что вытекает из свойства трудового правоотношения, которое носит длящийся (продолжительный характер). В ряде случаев возникает необходимость внести в инструкцию соответствующие изменения.

Предоставление трудовой книжки является обязательным при заключении трудового договора с работодателем, лишь за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства. Об этом говорится в статье 65 Трудового кодекса (ТК).

Проекты приказов по кадровым вопросам готовит кадровая служба на основании соответствующих представлений. Обеспечение качественной подготовки проектов приказов (распоряжений) и их согласование с заинтересованными сторонами возлагается на руководителей подразделений, которые готовят и вносят проект.

Порядок прохождения документов и операции, производимые с ними в Министерстве регламентируются инструкцией по делопроизводству, регламентом, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями.

Для получения более качественного анализа необходимо иметь более полное представление о качественном составе сотрудников:

- уровень образования
- возрастной уровень и стаж работы
- половые характеристики

Таблица 8 – Штатная и фактическая численность государственных гражданских служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан с 2016 по 2019 год

Штатная и фактическая численность	1.01. 2016	1.01. 2017	1.01. 2018	1.01. 2019
Всего должностей по штатному расписанию	125	125	125	125
в т.ч. должностей гос. гражд. Службы	113	113	113	113

из них по категориям должностей:				
<i>Руководители</i>	42	42	42	42
<i>помощники (советники)</i>	1	1	1	1
<i>Специалисты</i>	26	26	26	26
<i>обеспечивающие специалисты</i>	44	44	44	44
Замещено работниками	133	134	135	136
Всего гос. гражд. Служащих	122	120	121	123
Женщин	56	56	57	59
Мужчин	66	64	64	64
работающие по срочному служебному контракту	18	16	20	21
Гос. гражд. служащие по категориям замещаемых должностей:	122	120	121	123
<i>Руководители</i>	43	41	43	43
<i>помощники (советники)</i>	1	1	1	1
<i>Специалисты</i>	28	29	29	30
<i>обеспечивающие специалисты</i>	50	49	48	49

По таблице мы видим, что количество должностей за 4 года не поменялось, но меняется число замещаемых работников и число государственно гражданских служащих по категориям замещаемых должностей. Увеличилось количество специалистов и обеспечивающих специалистов.

Таблица 9- Качественная характеристика персонала по уровню образования с 2016 по 2019 год

Состав госслужащих по образованию	1.01 2016	1.01 2017	1.01. 2018	1.01. 2019
Имеют базовое высшее профессиональное образование	117	115	116	119
<i>гуманитарные и социальные науки, из</i>	16	14	12	10

<i>них</i>					
<i>Юриспруденция</i>		13	11	10	8
<i>международные отношения</i>					
<i>экономика, финансы и управление, из них</i>		24	27	33	33
<i>государственное и муниципальное управление</i>		3	4	6	6
<i>управление персоналом</i>					
<i>физико-математические и естественные науки</i>		7	6	6	6
<i>образование и педагогика</i>		5	5	5	4
<i>здравоохранение</i>					
<i>культура и искусство</i>		1	1	1	1
<i>информатика и вычислительная техника</i>					1
<i>сфера обслуживания</i>		1	1	1	1
<i>сельское и рыбное хозяйство</i>		56	54	52	57
<i>Другие</i>		7	7	6	6
Имеют базовое среднее профессиональное образование		5	5	5	4
планово-экономические	в том числе получивших специальности				
Технические					
сельскохозяйственные		3	3	3	2
Педагогические					
Медицинские					
другие специальности		2	2	2	2
Не имеют высшего и среднего профессионального образования					
Имеют 2 и более высших профессиональных образования		18	17	19	20
Имеют ученые степени и звания					
Доктор наук					
Кандидат наук		9	7	5	4
Профессор					
Доцент		3	3	3	2

Проанализировав качественный состав кадров, видно, что количество сотрудников имеющих базовое высшее образование с каждым годом возрастает, сотрудников со средне специальным образованием уменьшается, а количество специалистов имеющих 2 и более высшего профессионального образования увеличивается. Таким образом, качественный состав кадров, с каждым годом улучшается.

Таблица 10 - Состав госслужащих по стажу с 2016 по 2019 годы

Состав госслужащих по стажу		1.01 2016	1.01. 2017	1.01. 2018	1.01. 2019
До 1 года	В занимаемой должности	26	25	38	19
От 1 до 5 лет		70	59	48	67
От 5 до 10 лет		21	30	27	28
От 10 до 15 лет		4	5	7	6
Свыше 15 лет		1	1	1	3
До 1 года	на государственной службе	6	5	6	9
От 1 до 5 лет		29	26	20	22
От 5 до 10 лет		33	31	33	33
От 10 до 15 лет		18	21	25	20
От 15 до 25 лет		20	22	21	23
25 лет и свыше		15	14	15	16

Рассмотрим возрастные характеристики кадров.

Таблица 11 – Возрастная структура персонала с 2016 по 2019 годы

Кол-	До 30 лет		31-40		41-50		51-60		61-65		Старше 65	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%

ВО													
133 ч	1.01.2016	34	25,6	41	30,8	23	17,3	30	22,6	5	3,	-	-
134ч	1.01.2017	30	22,4	47	35,1	19	14,2	33	24,6	4	3,0	1	0,7
135ч	1.01.2018	27	20,0	46	34,1	23	17,0	31	23,0	7	5,2	1	0,7
136ч	1.01.2019	27	19,9	47	34,6	24	17,6	26	19,1	11	8,1	1	0,7

Одной из самых важных задач для предприятий с различными формами собственности является поиск эффективных способов управления рабочей силой, обеспечивающих активацию человеческого фактора. Для результата определяющим фактором является их мотивация.

Инноваторский элемент фирмы, ее массовая значимость и целеполагание предполагает под собой высочайшие запросы к работникам. Это тянет за собой надобность применения оригинальных и более действующих из способов управления персоналом в организации.

Нюансы мотивации в сегодняшнее время получили большой смысл. Мотивация персонала получила весомый статус и стала главным средством действенного применения ресурсов, раскрытия потенциала сотрудников оказавшихся в постановлении фирмы. Базовая задача улучшения процесса мотивации - это извлечение более значительной отдачи от трудового процесса имеющихся трудовых ресурсов, что наиболее улучшает совместные характеристики работоспособности и работы организации.

Особой чертой регулировки работы персонала при переходе к рынку, считается возрастающая значимость личности сотрудника. Что более изменяет сравнение стимулов и необходимостей, за счет которых, в следствие и основывается система стимулирования. Для гонораров сотрудников фирмы, сейчас, используется как вещественные, так и не вещественные способы мотивации. Ни глядя на это, точной картины о соотношении самостоятельно взятых граней мотивационной сферы

служащих и более оптимальных способов и вероятностей управления, ни доктрина менеджмента, ни практика управления персоналом не выделяется.

Для начала, нужно размежевать два определения: мотивация и стимулирование. Осознание разности несомненно поможет руководителям и фаворитам эффективнее преодолеть с поставленными задачами, в том числе и не имея в своём арсенале огромную численность ресурсов.

Мотивация – это процесс побуждения себя и иных людей к достижению собственных целей или же целей организации, это внутреннее положение, побуждающее к энергичности. В базе мотивации лежит определённая надобность (физиологическая, духовная, ценностная), впоследствии ублажения которой, импульс к деянию значительно понижается.

Стимулирование – это наружная помощь, которая воплотит в жизнь влияние на энергичность человека. Ключевая цель такового процесса – ускорение управленческих процессов, склонение субъекта к совершению ожидаемого воздействия, перемена поведения. Стимулирование имеет возможность быть как положительным (вознаграждение), так и нехорошим (угроза использования санкций).

Еще одним необходимым элементом мотивационного процесса считается вознаграждение. В доктрине организационного поведения – «это всякий дорогой для сотрудника последний результат воздействия (деятельности), который связан с ублажением его современных потребностей»

Система материального, наряду с моральным стимулированием труда в различных предприятиях предполагает собой комплекс действий направленных на увеличение трудовой активности сотрудников, вследствие чего повышается эффективность труда и его качества.

Можно сказать, что мотивационная система и методы стимулирования в компании достаточно многообразны и развиты до конкурентоспособности с мотивационными системами крупных частных фирм. У работников

компании есть фиксированный оклад, крупная премиальная составляющая, хороший социальный пакет, который включает в себя льготные условия на приобретение продукции компании для себя и родственников, а так же привлекательные условия на продукцию компаний-партнеров. Однако проблемы все равно присутствуют. В первую очередь они связаны с неготовностью персонала выполнять множество разноплановых задач, что неизбежно при росте организации.

Решений у этой проблемы, если говорить точнее – применить целый комплекс мер, которые включают в себя:

Первым этапом реформирования системы мотивации и стимулирования послужит тестирование по Герчикову, которое поможет разделить персонал компании на несколько типов, которые в свою очередь дадут руководству информацию о том, что же мотивирует каждую из групп. Этот шаг вполне реализуем, учитывая тот факт, что Организация имеет свой собственный штатный Центр развития персонала, который может провести тестирование для каждого сотрудника в удобном для него формате, например, дистанционно, с дальнейшим анализом результатов и составление отчетности.

Понимание руководителями общей картины мотивации персонала необходимо для того, чтобы решить локальную проблему, в данном случае – проблему мотивации и стимулирования дополнительной деятельности штатных сотрудников.

Углубляясь в проблему дополнительной трудовой мотивации, можно предложить использование Договора ГПХ в качестве сильнейшего материального стимула для сотрудника. Договор предполагает начало и конец поставленной задачи, а так же подробно расписанный функционал, сроки, стоимость осуществляемой работы и этапы реализации поставленной цели. Безусловно, это самый эффективный метод, однако не самый благоприятный для бюджета компании, который может значительно уменьшиться.

Еще одним решением может послужить нематериальная мотивация, а именно:

Предоставление дополнительного дня отдыха на личные нужды сотрудникам, выполняющим задачи сверх своего прямого функционала, в качестве бонуса к регламентированным Трудовым Кодексом Российской Федерации 28 дням оплачиваемого отпуска, этот день может быть использован в любой момент. Это поможет минимизировать риск неудовлетворенности сотрудника своей работой, так как он будет понимать, что, в конечном счете, он получает небольшой, но приятный бонус.

Помощь вне офиса. Этот метод широко используется за рубежом, однако не используется совсем у нас, а зря. Основная идея заключается в том, что персонал, привлеченный к выполнению дополнительных задач может быть вознагражден, допустим, бесплатной уборкой дома раз в месяц, няней на 1 день или же сиделкой для родителей, дедушек и бабушек сотрудников. Это поможет сотрудникам максимально сконцентрироваться на работе, а не на насущных проблемах. Данный метод мотивации является одним из самых инновационных в «Кремниевой», или по-простому, «Силиконовой долине» - что обозначает зону высоких технологий (High Technology) – определенную территорию, на которой сконцентрированы научно-исследовательские объекты и образовательные центры, высококлассные IT-специалисты и венчурные фирмы, не боящиеся инвестировать во что-то новое. О подобных методах мотивации не один раз писали такие популярные западные издания, как Quora и New York Times.

Возможность бесплатного обучения. Нашей группе сотрудников можно предоставить возможность бесплатного обучения по желанию, а не по необходимости, как это происходит в Организации в данный момент. Это могут быть программы, помогающие им профессионально расти, подразумевая под этим «возможность творческого роста», гигиенический мотивационный фактор по Ф.Герцбергу.

Еженедельные беседы руководителя с подчиненными. К сожалению, в российских фирмах это интерпретируется не в таком формате, в каком стоило. Я предлагаю идею беседы, с целью помощи сотруднику. Руководителю стоит спросить, как идут дела, что нравится и не нравится в работе, с чем требуется помощь, укладывается ли сотрудник в намеченный график. Логичен будет вопрос: «что делать руководителю, в подчинении которого находится более 20 человек?». Ответ прост: это и есть самая важная функция руководителя, за выполнение которой он получает зарплату.

Доля сотрудников в бизнесе. В качестве поощрения персонала, задействованного в дополнительной для него деятельности, он может получать акции компании, которыми сотрудник может распорядиться по своему усмотрению.

Таким образом, используя вышеперечисленные методы, можно хоть и не полностью, но частично решить проблему мотивации дополнительной деятельности штатных сотрудников компании. Внедрение предложенных событий в сочетании с совершенствованием других способов управления позволит увеличить заинтригованность служащих в итогах собственного труда.

Как показывает таблица, большинство сотрудников находятся в самом продуктивном возрасте от 31 до 40 лет, когда высокая квалификация сочетается с наличием профессионального опыта. Средний возраст 41 год. Из таблицы видно, что сотрудников до 30 лет на начало 2019 года стало меньше, откуда выявляется проблема текучести кадров.

Кадровый состав Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан является смешанным, что является наиболее благоприятным условием для эффективного управления кадровой политикой.

2.3. Проблемы кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Проведенный анализ кадровой политики Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ позволил выявить проблему высокой текучести молодых кадров. Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом. Данный показатель еще называют «индексом крутящихся дверей» и он отображает, как долго специалист находится на своей работе.

Выделим основные виды текучести кадров.

1. *Внутриорганизационная* – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации.

2. *Внешняя* – между организациями, отраслями и сферами экономики.

3. *Физическая* текучесть кадров охватывает тех работников, которые в силу различных причин увольняются и покидают организацию.

4. *Скрытая (психологическая)* текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают компанию, но фактически уходят из нее, выключаются из организационной деятельности.

5. *Естественная* текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Основываясь на последнем определении можно сказать, что небольшой коэффициент текучести кадров даже полезен для организации, так как несет в себе обновление коллектива свежими мыслями и силами.

Текучесть кадров можно также классифицировать с учетом должности и периода работы сотрудника. Настоящей бедой можно считать большую «текучку» управленческого персонала с некоторым багажом опыта работы в компании (и чем больше он, тем сильнее это сказывается на финансовом и эмоциональном здоровье фирмы). В связи с частой сменой руководителя возможен не только временный застой и низкие показатели работы, но и

волновой эффект – увольнения его подчиненных, которые могут уйти вслед за ним.

Также для некоторых организаций настоящей проблемой может стать увольнение нового персонала в случае, если новый сотрудник уволился прежде, чем отработал средства, которые были вложены в него.

Основные причины, которые могут вызвать текучесть персонала:

Некачественный подбор

Иногда желание рекрутеров заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы.

Неудовлетворённость руководством и его отношением

Это может быть и личная неприязнь к руководителю и несогласие с методами управления. Текучесть кадров бывает завышенной в среде с плохой коммуникацией и плохо развитой системой поощрений и вознаграждений. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооценёнными, проигнорированными, беспомощными и незначительными.

Отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения

С одной стороны, работодатели ценят амбициозность сотрудников. Но, с другой стороны, она может стать причиной ухода, если работники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации. Также неудовлетворённость профессией и желание сменить специальность побуждают сотрудников искать новое применение на стороне, если не находят его в данной компании.

Увольнения других сотрудников

Например, слияния компаний не обходятся без увольнений. Очень распространены случаи, когда после увольнения руководителя отдела, вслед за ним покидают организацию все сотрудники этого отдела. Помимо этого, несправедливые с точки зрения персонала увольнения снижают лояльность и мотивацию работающих сотрудников.

Неблагоприятные условия труда

Значительную часть жизни мы проводим на работе, поэтому вполне естественным является желание проводить это время в комфортных условиях. Тесные, мало освещённые помещения, плохие климатические условия, некачественное оборудование или его недостаток - только часть из примеров, вызывающих неудовлетворённость рабочим пространством.

Плохая адаптация или её отсутствие

вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.

Перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте

Такая практика наблюдается на всех уровнях персонала. Хотя зачастую деньги - не первопричина. Зарплата - это не прямой детерминант удовлетворённости работой. Многих сотрудников не устраивает психологический климат, сложившейся на работе, они нелояльны и не мотивированы, а деньги в данном случае - удобное оправдание для того, чтобы покинуть компанию.

Выяснив причину увольнения сотрудников, необходимо принимать меры по ее устранению.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

Разработка мероприятий по консолидации и отбору специалистов из Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан предполагает решение следующих задач.

Во-первых, необходимо разработать комплекс мер, направленных на привлечение специалистов в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Во-вторых, необходимо разработать меры по адаптации и подготовке специалистов с целью приобретения опыта и его интеграции в работу Департамента.

В-третьих, необходимо разработать меры по удержанию бизнес-экспертов путем стимулирования трудовой деятельности.

В-четвертых, необходимо разработать меры по повышению эффективности работы экспертов.

На рисунке 5 показано дерево целей кадровой политики по привлечению и закреплению специалистов в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

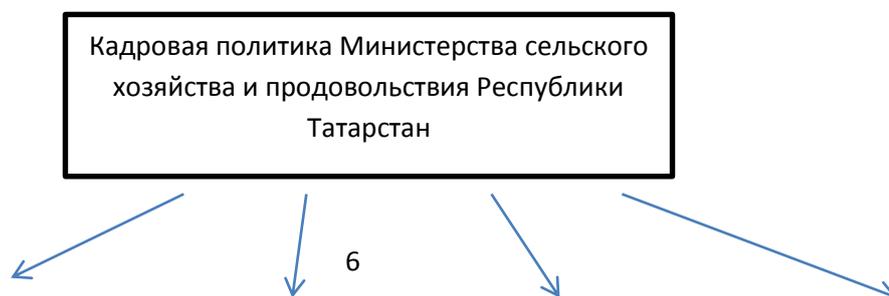




Рис.5- Дерево целей разработки кадровой политики по закреплению специалистов в Министерстве сельского хозяйства Республики Татарстан

Итак, кадровая политика по закреплению специалистов в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан предполагает реализацию следующих целей:

- повышение эффективности привлечения специалистов;
- адаптация и обучение специалистов в учреждении;
- закрепление специалистов в учреждении;
- повышение эффективности труда специалистов.

В таблице 12 определены направления, рекомендуемые методы и должностное лицо, ответственное за проведение кадровой политики по закреплению специалистов в учреждении.

Направления работы	Со	Содержание	Ответственное должностное	Рекомендуемые методы работы
--------------------	----	------------	---------------------------	-----------------------------

специалистами		лицо	
Привлечение молодых специалистов	Поиск молодых специалистов, работа с учебными заведениями, отбор молодых специалистов, создание кадрового резерва	Начальник кадровой службы	Планирование численности молодых специалистов Анкетирование Тестирование Выполнение служебного задания
Адаптация молодых специалистов	Приспособление специалистов к условиям труда и трудовому коллективу	Начальник структурного подразделения	Психологическое тестирование Стажировка
Обучение и овладение профессией	Получение новых знаний, умений по профессиональной деятельности, опыта работы по занимаемой должности	Начальники отделов	Психодиагностика Наставничество Фотография рабочего дня Наблюдение
Продвижение по службе	Оценка трудовых возможностей работника и его способности занимать более высокую должность в учреждении	Начальник кадровой службы по согласованию с руководителем учреждения	Выполнение служебного задания Анкетирование

Стимулирование	Создание условий для повышения производительности труда за счет денежного и неденежного стимулирования труда персонала	Начальник отдела кадров по согласованию с руководителем учреждения	Экспертный опрос коллег по работе Наблюдение
----------------	--	--	---

Из таблицы 12 видно, что работа по закреплению специалистов в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан планируется на начальном и последующем этапе служебной деятельности специалиста и позволяет принимать такие важные решения как:

- решение о приеме специалиста в учреждение;
- решение о повышении по должности;
- решение о стимулировании специалиста.

Подробнее рассмотрим каждую из них: адаптацию, обучение персонала и стимулирование труда специалистов.

С целью решения проблемы привлечения специалистов и рабочих в министерство необходимо разработать систему шефства-наставничества.

Основными задачами оценки являются: определение соотношения между стоимостью содержания работника и суммой работы, фактически выполняемой сотрудником, другими словами, если выгодно удерживать определенного работника в определенном месте; оценка потенциала существующих сотрудников - есть возможность назначить некоторые из этих управленческих должностей без затрат на поиск и обучение новых сотрудников; Выявляя функциональную роль отдельного сотрудника - будь то только командный игрок или создаются определенные условия, он может проявлять себя как просвещенная личность и т. д.[1]

Чтобы определить реальную потребность в оценке, консультант и клиент должны понять, почему они связались с консалтинговой компанией, поскольку требования к оценке могут быть очень разными, от реальной необходимости определить показатель успеха компании для оценки в качестве дань уважения мода. Последнее желание - это не необходимость оценки, и ее поведение может вызвать необратимый процесс краха компании. Таким образом, процесс определения истинных намерений, в котором вы можете видеть ясную цель, конкретный результат и цели компании, является первым и самым важным этапом оценки персонала.

Существуют методы оценки персонала, такие как:

Аттестация- это увеличение или уменьшение заработной платы, перевод на другую должность, увольнение, повторная сертификация, обучение. Преимущества этого метода заключаются в том, что этот метод хорошо разработан и протестирован, в результате принятия юридических решений в процессе принятия решений существует коллегиальность. Недостатками этого метода являются стресс и негативное восприятие сотрудников.

Второй метод оценки МВО (метод управления целями). Это обзор зарплат, бонусов и премий, нефинансовая мотивация - титулы, сертификаты, значки. Сотрудник понимает критерии успеха деятельности до начала выполнения задач.

Существует другой метод, который имеет своеобразное название , такое как 360 градусов. Суть этого метода заключается в выявлении сильных и слабых сторон сотрудника, а также в областях его развития. Более открытая обратная связь и ведение учета мнения клиентов.

Коучи оценивают, что путь к продуктивности — постижение настоящего вне и внутри себя, хотя и не отрицают, что границы этого уразумения могут постоянно расширяться. В НЛП разум — «черный ящик», в коучинге же — территория действия и противостояние за цели.

Как правило, коуч – это и консультант, и в то же время тренер.

С точки зрения НЛП в большей мере результативны люди, у которых есть такое познание мира, которое позволяет им определять наибольшее число возможных выборов, предпринимаемых самим человеком и его перспектив. Кроме того ограничения выбора лежат именно внутри каждого.

Эта концепция сближает НЛП с коучингом, хотя НЛП изучает поведенческие модели, а коучинг практикует вопросы душевного роста и самоанализа человека (НЛП предоставляет перечень инструментов, а коучинг дает направление развития).

Точки соприкосновения НЛП с коучингом характеризуются следующей схемой: есть человек, вокруг него - весь мир, конкретно контур НЛП находится в точке пересечения внешнего мира с человеком, в свою очередь поле коучинга занимает позицию в самом человеке.

Что касается непосредственного определения коучинга, коучинг — это особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. Задача специалиста в области коучинга — поддержка в создании клиенту удовлетворения от своей жизни. [2]

Иначе говоря, коучинг — это товарищеское сотрудничество, реализующее потенциал человека и, к тому же, достигаются результаты его деятельности.

Равным образом коучинг не свободен от недостатков, но они имеют индивидуальный и субъективный характер:

1. Коучинг отнимает много времени и требует от топ-менеджеров терпения, но результат не замедлит дать о себе знать;

2. Топ-менеджеры не всегда готовы делегировать свои функции подчинённым, чтобы не потерять контроль;

3. Когда коуч будет помогать топ-менеджеру в процессе становления команды, то у менеджера может возникнуть неуверенность в своей дальнейшей необходимости для компании.

Имеют место быть следующие принципы коучинга: [4]

1. Принцип осознанности и ответственности. Данный принцип раскрывает мотивацию необходимости взятия на себя ответственности за все совершаемые действия и престать винить вещи извне.

2. Принцип равенства. Партнёрские отношения консультанта и клиента.

3. Принцип мониторинга. Для коуча важна цель клиента в будущем, шаги к ней в настоящий момент времени и мониторинг уроков прошлого, которые будут способствовать действительно двигаться к ней в настоящем времени.

4. Принцип отсутствия экспертной позиции. Тренер: не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию; не высказывает своего мнения; не даёт советов или готовых решений; не навязывает клиенту свой опыт.

5. Принцип сопротивления. Всё новое означает неизвестность и несут в себе риски для окружающих.

6. Принцип взаимосвязи. Коуч работает с учетом влияния поставленной цели на все остальные области жизни клиента.

7. Принцип поэтапного развития. Шаги на пути к цели должны быть значительными осуществимыми.

Многие модели коучинга имеют схожести:

1. Установка связи, построенной на доверии. Это неподдельная конфиденциальная связь между коучем и клиентом коуча.

2. Совместная регулировка согласованных целей и ожиданий клиента.

3. Опрос клиента, его анализ и обучение динамичному отношению к поставленным целям.

Следует отметить распространённую модель коучинга. Модель коучинга даёт основу для его структурирования, задаёт этапы проведения тренинга.

Первой моделью коучинга является модель GROW. Название модели происходит от первых букв названия этапов коучинга: [5]

- G - goals (цели). Данный этап состоит в определении целей, которые клиент стремится достичь;
- R - reality (реалии). Данный этап включает в себя изучение реальности — текущей ситуации клиента;
- O - options (варианты). Составляется список возможностей и дальнейших действий для достижения данной цели;
- W - will (итоги, воля к действию). Определение первых шагов по достижению цели.

Техники – это инструмент, при помощи которого достигаются цели клиентов, изначально обозначенные. Их огромное количество, а изредка они рождаются в процессе работы над целями, но есть основные.

Основной техникой являются вопросы, поскольку прямые советы не входят в концепцию самой системы. Вопросы позволяют узнать ситуацию и заставить человека рассуждать. Для такого не подходят однозначные закрытые вопросы, следует ставить вопрос таким боком, чтобы за ним шёл ответ, похожий на короткий рассказ, а далее детализировать при помощи вопросов подобного плана. [1]

Самая длительная техника коучинга – это колесо коучинга – визуальное представление жизни клиента, где каждая часть будет олицетворять определенную сторону (дружбу, деньги, здоровье, семью и так далее) с обозначениями уровня развитости этой части. Так выявляются сферы, требующие внимания, а также дается возможность гармонизировать жизнь, когда особо непонятно, в чём причина неуютного самочувствия.

В коучинге готовых ответов нет, и консультант вместе с вами будет искать наиболее правильные пути решения. Поиск путей решения, поддержка, консультации и направление

вас в вашем движении коуч совершает до момента достижения (именно это является притерием окончания работы, а не потраченное время или количество сеансов).

Коуч из НЛП, во-первых, может почерпнуть умение устанавливать отношения доверия между людьми, поскольку многое в его формировании физиологично. Затем осуществляется наблюдение за людьми в общении и, как следствие, обретение нового видения. [3]

Можно начать практиковать чтение лицевых сигналов, сообщающих об инструменте получения той или иной информации.

НЛП колоссальное значение придает постановке цели и стратегиям ее реализации; приоритетным направлением НЛП остаётся стабилизация субъекта НЛП в рабочем состоянии, способном обеспечить реализацию человеком самых грандиозных планов.

Тестирование. При оценке кандидатов используются как профессиональные, так и психологические тесты. Психологическая помощь в определении личных и профессиональных характеристик сотрудника - навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения служебных обязанностей.

Собеседование. Подход на основе вопросов и ответов. Процедура может быть выполнена в свободной форме (неструктурированное интервью), и в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее структурированное интервью считается ситуационно-поведенческим, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию в своей профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

Метод экспертной оценки персонала. Он заключается в привлечении экспертов по оценке персонала, которые анализируют характеристики сотрудников и делают выводы на основе собственного опыта и знаний. Мастер может быть лидером организации и сотрудниками, которые знают оцениваемого человека (внутренняя оценка). Внешняя оценка - это оценка с участием экспертов в области наблюдения и психологии.

Бизнес-игры. Оценка персонала путем имитации бизнеса. Метод бизнес-игры позволяет моделировать действия сотрудника в конкретной, предпочтительно сложной ситуации, и оценивать его поведение, сопротивление стрессу, способность принимать быстрые и точные решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

Последний метод называется центром оценки. Существует выбор кандидатов на руководящие должности и выдвижение кандидатов на резервирование организационного персонала.[2]

В настоящее время российские компании активно анализируют свой подход к оценке персонала. Отличительной особенностью является использование целого комплекса разнообразных методов, направленных на оценку соответствия различным показателям и критериям. В то же время широко используемые методы оценки за рубежом были перенесены сравнительно недавно в национальную почву, поэтому неадекватные руководители и сотрудники отделов кадров сталкиваются с трудностями в их применении. К сожалению (или, к счастью), ни в России, ни за рубежом до сих пор нет единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести к минимуму эти трудности, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов для разъяснения необходимости в процедуре, ее подготовке и осуществлении. [3]

Как показала практика, в администрации Авиастроительного и Ново-Савиновского района г. Казани, кроме аттестации никакие методы оценки не используются, считаю, что можно предложить метод «360 градусов». Он был бы более эффективным. У сотрудников вырабатывались компетенции, соответствующие корпоративной культуре. Доверия к друг другу было бы больше. И работа бы приносила наиболее лучший результат.

В ходе осуществления наставничества должны быть решены следующие задачи:

- по повышению профессионализма- овладение профессией, повышение квалификации и совершенствование профессионального мастерства, приобретение навыков и знаний по смежным профессиям; устойчивое и качественное выполнение производственных заданий;
- по соблюдению норм жизни трудового коллектива – дисциплинированность и организованность, отсутствие нарушений производственной и технологической дисциплины, правил техники безопасности, привитие нравственных устоев и традиций коллектива.

В качестве наставников выступают работники организации – авторитетные и опытные рабочие и инженерно-технические работники.

Шефство-наставничество может устанавливаться над молодыми рабочими и специалистами, как правило, из числа выпускников общеобразовательных школ и профессиональных учебных заведений; учащихся профессиональных учебных заведений во время прохождения ими производственной практики.

Закрепление за рабочими и специалистами щифов-наставников подразумевает внедрение последующих форм:

- личное наставничество - более известная форма, при которой за наставником укрепляется один – два юных работника;

- групповое наставничество, при котором наставник управляет группой или бригадой работников;
- коллективно-индивидуальное наставничество, при котором наставничество над одним молодым работником исполняет трудящийся коллектив (команда рабочих или группа профессионалов); коллективно-групповое наставничество, при котором наставничество трудового коллектива исполняется над группой юных работников, над группой учащихся в период производственной практики или выпускников профессиональных учебных заведений;
- праздничное отдание главного оклада, удостоверение о присвоении ряда и квалификации и т.д.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан исполняет организационное управление наставничеством. Для этого нужно создать Положение о юных специалистах – стажерах. Наставничество обязано реализоваться на основании соглашений, договоров, заключаемых между наставником и юным специалистом. Права и повинности наставников и юных профессионалов, а также льготы и гарантии, предоставляемые им, инсталлируются в вышеназванных документах, а также в коллективном договоре учреждения.

Для организации работ по развитию наставничества надлежащие мероприятия включаются в программу развития персонала организации. Ответственность за работу по организации наставничества возлагается на руководителя отдела кадрового снабжения Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Комплексный характер задач, стоящих перед наставниками, обуславливает надобность управления ими начальником кадровой службы. Он заявляет наставников и оказывает им содействие в работе с подшефными. Служба управления персоналом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан обязана проводить с наставниками работу по увеличению их профессионального уровня, исполняет контроль

деятельности наставников, организует состязание меж шефами-наставниками, обобщает эксперимент работы наилучших наставников и описывает меры по совершенствованию работы с работниками.

Комплексный характер задач, стоящих перед наставниками, обуславливает надобность управления ими начальником кадровой службы. Он заявляет наставников и оказывает им содействие в работе с подшефными. Служба управления персоналом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан обязана проводить с наставниками работу по увеличению их профессионального уровня, исполняет контроль деятельности наставников, организует состязание меж шефами-наставниками, обобщает эксперимент работы наилучших наставников и описывает меры по совершенствованию работы с работниками. Наставник наделяется последующими возможностями, позволяющими ему выполнять функции по трудовому обучению юных тружеников:

- контролирует обеспеченность работника инвентарем, сырьем и материалом, вместе с администрацией формирует ему подходящие
- условия труда и условия для повышения профессионального уровня;
- контролирует предоставление работнику льгот согласно законодательству о труде и нормативным документам организации;
- вносит предложения администрации о поощрении работника за достижение высоких показателей в работе и учебе.

Наставник имеет право вносить предложения администрации по решению возникших на производстве проблем и недостатков в работе с персоналом. Наставник принимает участие в организации рабочих мест работников в строгом соответствии с правилами техники безопасности, требованиями технологических карт, оказывает им практическую помощь в выполнении норм выработки, плановых заданий, осуществляет контроль качества работы, знакомит с трудовыми традициями коллектива. Наставники, достигшие положительных результатов в работе с молодежью, награждаются: денежными премиями, ценными подарками, путевками на

санаторно-курортное лечение; им объявляются благодарности, присваивается почетное звание «Лучший наставник организации».

За обучение работников профессии производится ежемесячная доплата к заработной плате (должностному окладу). За повышение квалификации, обучение второй профессии работника наставнику производится единовременная выплата премии после сдачи обучающимся установленных программой испытаний и повышения ему разряда, квалификации. Конкретные размеры доплат и премий определяются коллективным договором.

Второй подпроект кадровой политики связан с закреплением специалистов и рабочих в министерстве. С этой целью планируется разработать мероприятия по материальному и нематериальному стимулированию специалистов и рабочих для решения проблемы низкой оплаты труда персонала. В целях стимулирования молодых специалистов предлагается внедрить в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан методику гибкой системы оплаты, зависящей от уровня образования, специальной подготовки, профессиональных умений.

Коучи оценивают, что путь к продуктивности — постижение настоящего вне и внутри себя, хотя и не отрицают, что границы этого уразумения могут постоянно расширяться. В НЛП разум — «черный ящик», в коучинге же — территория действия и противостояние за цели.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) — направление в психотерапии и практической психологии, не признаваемое академическим сообществом, основанное на технике копирования вербального и невербального поведения людей, добившихся успеха в какой-либо области.

Как правило, коуч – это и консультант, в то же время тренер и, конечно же, мотиватор.

С точки зрения НЛП в большей мере результативны люди, у которых есть такое познание мира, которое позволяет им определять наибольшее

число возможных выборов, предпринимаемых самим человеком и его перспектив. Кроме того ограничения выбора лежат именно внутри каждого.

Эта концепция сближает НЛП с коучингом, хотя НЛП изучает поведенческие модели, а коучинг практикует вопросы душевного роста и самоанализа человека (НЛП предоставляет перечень инструментов, а коучинг дает направление развития).

Точки соприкосновения НЛП с коучингом характеризуются следующей схемой: есть человек, вокруг него - весь мир, конкретно контур НЛП находится в точке пересечения внешнего мира с человеком, в свою очередь поле коучинга занимает позицию в самом человеке.

Что касается непосредственного определения коучинга, коучинг — это особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. Задача специалиста в области коучинга — поддержка в создании клиенту удовлетворения от своей жизни. [2]

Иначе говоря, коучинг — это товарищеское сотрудничество, реализующее потенциал человека и, к тому же, происходит мотивация на достижение результатов его деятельности.

Равным образом коучинг не свободен от недостатков, но они имеют индивидуальный и субъективный характер:

1. Коучинг отнимает много времени и требует от топ-менеджеров терпения, но результат не замедлит дать о себе знать;

2. Когда коуч будет помогать топ-менеджеру в процессе становления и мотивации своей команды, то у менеджера может возникнуть неуверенность в своей дальнейшей необходимости для компании.

Имеют место быть следующие принципы коучинга: [4]

1. Принцип осознанности и ответственности. Данный принцип раскрывает мотивацию необходимости взятия на себя ответственности за все совершаемые действия и престать винить вещи извне.

2. Принцип равенства. Партнёрские отношения консультанта и клиента.

3. Принцип мониторинга. Для коуча важна цель клиента в будущем, шаги к ней в настоящий момент времени и мониторинг уроков прошлого, которые будут способствовать действительно двигаться к ней в настоящем времени.

4. Принцип отсутствия экспертной позиции. Тренер: не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию; не высказывает своего мнения; не даёт советов или готовых решений; не навязывает клиенту свой опыт.

5. Принцип сопротивления. Всё новое означает неизвестность.

6. Принцип взаимосвязи. Коуч работает с учётом влияния поставленной цели на все остальные области жизни клиента.

7. Принцип поэтапного развития. Шаги на пути к цели должны быть значительными осуществимыми.

Многие модели коучинга имеют схожести:

1. Установка связи, построенной на доверии. Это неподдельная конфиденциальная связь между коучем и клиентом коуча.

2. Совместная регулировка согласованных целей и ожиданий клиента.

3. Опрос клиента, его анализ и обучение динамичному отношению к поставленным целям.

Следует отметить распространённую модель коучинга. Модель коучинга даёт основу для его структурирования, задаёт этапы проведения тренинга.

Первой моделью коучинга является модель GROW. Название модели происходит от первых букв названия этапов коучинга: [5]

- G - goals (цели). Данный этап состоит в определении целей, которые клиент стремится достичь;

- R - reality (реалии). Данный этап включает в себя изучение реальности — текущей ситуации клиента;

- O - options (варианты). Составляется список возможностей и дальнейших действий для достижения данной цели, а также мативирование клиента для совершения действий;

- W - will (итоги, воля к действию). Определение первых шагов по достижению цели.

Техники – это инструмент, при помощи которого достигаются цели клиентов, изначально обозначенные. Их огромное количество, а изредка они рождаются в процессе работы над целями, но есть основные.

Основной техникой являются вопросы, поскольку прямые советы не входят в концепцию самой системы. Вопросы позволяют узнать ситуацию и заставить человека рассуждать. Для такого не подходят однозначные закрытые вопросы, следует ставить вопрос таким боком, чтобы за ним шёл ответ, похожий на короткий рассказ, а далее детализировать при помощи вопросов подобного плана. [1]

Самая длительная техника коучинга – это колесо коучинга – визуальное представление жизни клиента, где каждая часть будет олицетворять определенную сторону (дружбу, деньги, здоровье, семью и так далее) с обозначениями уровня развитости этой

части. Так выявляются сферы, требующие внимания, а также дется возможность гармонизировать жизнь, когда особо не понятно, в чём причина неуютного самоощущения.

Поиск путей решения, поддержка, консультации и направление вас в вашем движении коуч совершает до момента достижения (именно это является притерием окончания работы, а не потраченное время или количество сеансов).

Коуч из НЛП, во-первых, может почерпнуть умение устанавливать отношения доверия между людьми, поскольку многое в его формировании физиологично. Затем осуществляется наблюдение за людьми в общении и, как следствие, обретение нового видения и инструментов для мотивации. [3]

Можно начать практиковать чтение лицевых сигналов, сообщающих об инструменте получения той или иной информации.

НЛП колоссальное значение придает постановке цели и стратегиям ее реализации; приоритетным направлением НЛП остаётся стабилизация субъекта НЛП в рабочем состоянии, способном обеспечить реализацию человеком самых грандиозных планов.

Для оценки базового уровня образования предлагается выделить пять градаций формы обучения: высшее образование по заочной форме обучения (5,0 баллов); высшее образование по вечерней или очно-заочной форме обучения (6,5 баллов); высшее образование, полученное в рамках сокращенной программы обучения (7,0 баллов); высшее образование по дневной форме обучения (8,0 баллов); два и более высших образования (10,0 баллов).

Принимая во внимание различный уровень профессиональной подготовки выпускников (при сопоставимости форм обучения), представляется целесообразной и обоснованной корректировка присвоенных баллов на повышающие ($1,00 < K_{\leftarrow\rightarrow} < 1,15$) или понижающие ($1,00 > K_{\leftarrow\rightarrow} > 0,85$) коэффициенты, учитывающие:

– сведения об успешном участии в олимпиадах, конкурсах, конференциях, об опубликованных нау успеваемость выпускника во время обучения в вузе, оцениваемую по среднему баллу диплома; градации: менее 4,0 баллов ($K_{\leftarrow\rightarrow} = 0,85$); 4,0 – 4,5 балла ($K_{\leftarrow\rightarrow} = 0,95$); более 4,5 баллов ($K_{\leftarrow\rightarrow} = 1,00$);

– рейтинг оконченого вуза, субъективно определяемый работодателем; градации: «аутсайдер» ($K_{\leftarrow\rightarrow} = 0,85$); «средняк» ($K_{\leftarrow\rightarrow} = 0,95$); лидер ($K_{\leftarrow\rightarrow} = 1,00$);

– прохождение производственной, и, особенно, преддипломной практик, в результате которых студент – будущий молодой специалист – знакомится со спецификой данного предприятия и особенностями

предстоящей работы, закрепляет и углубляет знания, полученные в процессе обучения; градации: практика пройдена на другом предприятии (К«+» = 1,00), на данном предприятии (К«+» = 1,15);

– особые заслуги выпускника – подтвержденные документально иных работах и т.д.: градации: нет особых заслуг (К«+» = 1,00), имеются особые заслуги (К«+» = 1,15).

Оценив уровень образования выпускников учебных заведений, работодатель получает представление о базовом трудовом потенциале кандидатов на вакантную должность и способен выбрать наиболее перспективного из сравниваемых молодых специалистов. Данную методику целесообразно дополнить психологическим тестированием личностных характеристик молодых специалистов.

Для оценки мотивации профессионального роста (готовности к продолжению обучения), проводимой в течение адаптационного периода, предлагаются следующие градации: прохождение стажировок, обучение на курсах сроком до 3 месяцев (2,0 балла за краткосрочную стажировку), сроком от 3 месяцев до 1 года (3,0 балла за долгосрочную стажировку); получение дополнительного высшего образования (9,0 баллов); обучение в аспирантуре (10,0 баллов).

Таким образом, оценка выпускников при приеме на работу и текущая (периодическая) и оценка молодых специалистов в течение адаптационного периода производятся по различным параметрам, и потому их результаты – абсолютные величины балльной оценки – нельзя сравнивать между собой. Тем не менее, следует проследить изменение рейтинга молодых специалистов в рассматриваемой группе. По истечении адаптационного периода оценка конкурентоспособности индивида должна проводиться на общих основаниях, то есть в соответствии с «типовой методикой» с учетом уровня образования, квалификационной составляющей, возраста и стажа работы.

Итак, представленная методика расчета показателя конкурентоспособности молодых специалистов позволяет работодателям не только выбрать наиболее перспективных выпускников вузов и проследить их профессиональное развитие в трехлетний период адаптации к труду, но и «закрепить» их на предприятии, создавая преимущества в оплате.

Для этого предлагается в рамках универсальной рыночной системы оценки и оплаты труда (РОСТ) производить корректировку величины заработной платы (установленного должностного оклада) на расчетный уровень конкурентоспособности. Для стимулирования труда рабочих и специалистов также планируется внедрить следующие мероприятия:

- введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры высшего звена, начальники отделов). Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции;

- выплата ежеквартальных премий в размере 5% от годовой прибыли за отсутствие сбоев в снабжении производства и затаривания складов готовой продукцией;

- единовременные выплаты за участие в развитии работы отдела (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.). Такие выплаты будут устанавливаться индивидуально в зависимости от индивидуального вклада работника в развитие работы отдела.

Таким образом, исходя из поставленных целей кадровой политики привлечения и закрепления специалистов на предприятии, были разработаны три подпроекта, включающие:

- мероприятия по адаптации и обучению специалистов;
- мероприятия по закреплению специалистов;
- мероприятия по повышению эффективности труда специалистов.

План-график по разработке и внедрению проекта по закреплению молодых специалистов в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан приведен в таблице 12.

Таблица 13- План - график по разработке проекта по закреплению молодых специалистов в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Мероприятие	Ответственные должностные лица	Сроки проведения
Разработка положения о молодых специалистах-стажерах, его утверждение и доведение до ознакомления	Начальник кадровой службы	16.07.2019-25.07.2019
Увеличение оплаты труда для шефов-наставников	Главный бухгалтер	25.07.2019-01.08.2019
Назначение и утверждение должности шефов-наставников для молодых специалистов	Руководители структурных подразделений	01.07.2019-15.07.2019
Разработка и внедрение методики оценки конкурентоспособности молодых специалистов и материального стимулирования их труда посредством	Министр Главный бухгалтер Начальник кадровой службы	15.07.2019-15.08.2019

внедрения гибкой системы оплаты		
Внесение изменений в положение о премировании труда молодых специалистов	Министр Руководители отделов Главный бухгалтер	15.08.2019-01.09.2019

глубоком, рассмотрении и более серьезном внимании к ней российских руководителей-практиков.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Кадровая политика представляется сложным механизмом, состоящим из множества элементов. Была предложена схема системы управления персоналом, состоящая из двух основных блоков: формирование кадрового состава и использование персонала. Хорошо отлаженное функционирование каждого из этих элементов предопределяет эффективность системы управления в целом, что, в свою очередь, сказывается на результатах деятельности объекта управления.

Объектом исследования являлось Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Процесс управления в министерстве имеет функциональный и организационный аспекты. Если рассматривать функциональный аспект, управление кадрами включает в себя такую деятельность, как планирование в персонале, привлечение, отбор и оценка персонала; система материального и морального стимулирования; управление затратами на персонал, повышение квалификации и переподготовка работников и т.д.

В организационном отношении система управления персоналом охватывает всех сотрудников и подразделения, которые несут ответственность за работу с персоналом. Следует отметить, что управление персоналом в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ базируется на принципах единоначалия (один руководитель) и коллегиальности(совещании) .

В Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан за последние годы изменения численности сотрудников незначительные, все госслужащие имеют высшее образование. По возрастному составу преобладают работники в возрасте от 31 до 40 лет. Отмечается снижение доли работников со стажем от пяти до десяти лет, а это свидетельствует о том, что молодые специалисты с высшим образованием , получив необходимый опыт работы, ввиду низкой заработной платы уходят с государственной службы в коммерцию. В целом же коллектив стабильный, текучесть кадров в последние годы незначительная. Высокие значения коэффициента стабильности за анализируемый период свидетельствуют о том, что трудовой коллектив учреждения сформировался.

Кадровая политика в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ направлена на формирование коллектива высокой работоспособности, способного оперативно решать поставленные перед ним задачи. Для этого в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ планомерно проводится работа по повышению профессионального уровня сотрудников, по совершенствованию подбора и расстановки кадров, по продвижению работников по карьерной лестнице, проводятся курсы повышения квалификации своих специалисты. Ежегодно государственные служащие министерства проходят курсы повышения квалификации.

Результаты анализа сложившейся системы подбора при найме персонала показали, что процесс отбора здесь является слабоуправляемым, отсутствует разработанная концепция отбора при найме персонала. Набор используемых методов отбора очень ограничен и не отвечает в полной мере

задаче комплексной и всесторонней оценки кандидатов на вакантные должности , высока степень закрытости государственной службы, в результате чего значительно ограничены возможности выбора наилучшего кандидата на вакантную должность .

Система мотивации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ включает систему оплаты труда и премирование. Отметим, что система материального стимулирования труда не оказывает должного влияния на работников, поскольку уровень оплаты труда остается здесь крайне низким. Что является одной из причин ухода с государственной должности молодых сотрудников.

По итогам анализа можно выделить следующие недостатки кадровой политики:

- низкая эффективность управления кадрами;
- недостаточное количество молодых работников;

Решение данных проблем позволит:

- улучшить результативность труда в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ;
- повысить уровень мотивации сотрудников;
- повысить профессионализм работников;

Для решения выявленных проблем кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан был предложен ряд советов по совершенствованию стратегии управления персоналом.

