

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
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

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой



Л.Н. Савушкина

«27» декабря 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

**Основные направления совершенствования кадрового менеджмента в
управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства
сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном
районе Республики Татарстан**

Обучающийся



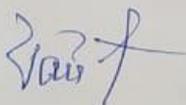
Мусина Айгуль Рихановна

Руководитель
к.э.н., доцент



Крупина Гульнара Джаудатовна

Рецензент
к.э.н., доцент



Гайнутдинов Ильгизар
Гильмутдинович

Казань 2020

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Институт экономики

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
заведующий кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.
«17» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу

Мусиной Айгуль Рихановны

1. Тема работы: Основные направления совершенствования кадрового менеджмента в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «27» декабря 2019 г.

3. Исходные данные к работе: Федеральные законы «О государственной службе» и «О муниципальной службе», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: Изучить теоретические кадрового менеджмента органов муниципального управления, в том числе:
- изучить теоретические аспекты кадровой политики в сфере муниципальной службы; раскрыты основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти;

- раскрыть основные направления и проблемы кадровой политики в исполнительных органах власти;

Дать анализ кадрового менеджмента деятельности Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан, в том числе:

-Характеристика Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан;

- провести анализ состояния кадрового менеджмента в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан;

- дать оценку кадровой работы на примере функционирования Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан;

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«17» апреля 2019 г.

Руководитель

Г.Д. Крупина

Задание принял к исполнению

А.Р. Мусина

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	10.05.19	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	17.05.19	
1.1. Сущность, цели и задачи кадрового менеджмента в системе государственной службы		
1.2. Кадровые инновации в сфере государственного управления		
1.3. Современные гибкие подходы к управлению государственными служащими в органах власти		
2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В ПЕСТРЕЧИНСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	10.09.19	
2.1 Социально-экономическое развитие и сельское хозяйство Пестречинского муниципального района		
2.2 Краткая характеристика Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе		
2.3 Особенности кадровой политики в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе		
3. ВНЕДРЕНИЕ AGILE-ПОДХОДА В КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В ПЕСТРЕЧИНСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ	20.11.19	
3.1 Внедрение инструментов гибкого кадрового менеджмента в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе		
3.2 Повышение квалификации государственных служащих Управления сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе		
3.3 Эффективность кадрового менеджмента при применении agile-подхода в Управлении сельского хозяйства и продовольствия		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.12.19	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.12.19	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.12.19	

Обучающийся

Мусина А.Р.

Руководитель

Крупина Г.Р.

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему «Основные направления совершенствования кадрового менеджмента в управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан»

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 75 источника литературы, 5 приложений.

Дана краткая характеристика учреждения, структура управления сельского хозяйства и продовольствия, организация его работы, а также прописаны основные задачи и функции управления. В современных условиях в кадровом менеджменте достаточно много проблем. Существуют трудности в цифровой трансформации и получении знаний по инструментам гибкого кадрового менеджмента, снижении развития кадровой политики в управлении.

Проведенное исследование позволило выявить в управлении сельского хозяйства и продовольствия основные проблемы кадрового менеджмента: отсутствие навыков использования современных информационных технологий. Автором был предложен Проект по внедрению agile подхода кадрового менеджмента на основе гибких подходов к управлению, предложены курсы обучения для процессов цифровизации и обучения гибких подходов к управлению.

Все предложенные Мусиной А.Р. мероприятия и рекомендации по их внедрению являются первоочередными направлениями по совершенствованию кадрового менеджмента в управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан.

Annotation to the graduation of the Bachelor's qualification work on the theme "The main areas of improvement of personnel management in the Department of Agriculture and Food of the Ministry of Agriculture and Food in Pestrechin Municipal "Republic of Tatarstan"

Graduation qualification sits 84 pages, 75 sources of literature, 5 applications.

The institution is a brief description, the structure of the management of agriculture and food, the organization of its work, as well as the main tasks and functions of management. In today's conditions, there are a lot of problems in the personnel department. There are difficulties in digital transformation and learning on the tools of flexible personnel management, reducing the development of personnel policy in management.

The study revealed the main problems of personnel management in the Department of Agriculture and Food: lack of skills using modern information technologies. The author proposed a project to introduce an agile approach of personnel management based on flexible approaches to management, offered training courses for digitalization processes and learning flexible approaches to management.

All the measures proposed by Musina A.R. and recommendations for their implementation are the first priority areas for improving personnel management in the Department of Agriculture and Food management of the Ministry of Agriculture and food in the Pestrechin Municipal District of the Republic of Tatarstan.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	8
1.1. Сущность, цели и задачи кадрового менеджмента в системе государственной службы	8
1.2. Кадровые инновации в сфере государственного управления	15
1.3. Современные гибкие подходы к управлению государственными служащими в органах власти	24
2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В ПЕСТРЕЧИНСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	35
2.1 Социально-экономическое развитие и сельское хозяйство Пестречинского муниципального района	35
2.2 Краткая характеристика Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе	44
2.3 Особенности кадровой политики в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе	51
3. ВНЕДРЕНИЕ AGILE-ПОДХОДА В КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В ПЕСТРЕЧИНСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ	57
3.1 Внедрение инструментов гибкого кадрового менеджмента в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе	57
3.2 Повышение квалификации государственных служащих Управления сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе	61
3.3 Эффективность кадрового менеджмента при применении agile- подхода в Управлении сельского хозяйства и продовольствия	65
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день государство заинтересовано в кадровом потенциале государственной и муниципальной службы. Сейчас функционируют и стараются применять Государственная программа развития кадровой политики, приоритетный проект «Рабочие кадры для передовых технологий».

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что в настоящее время в связи с развитием процессов местного самоуправления возникает необходимость решать органам местного самоуправления принципиально новые задачи. Это все повлекло за собой расширение и усложнение поля деятельности государственных служащих. В таких условиях возникает необходимость создания эффективной системы формирования и развития кадрового менеджмента государственных служащих. Требуется поиск новых инструментов, методов оценки будущих и действующих государственных служащих, определение уровня квалификации и т. д.

Недостаточная разработанность проблем формирования и развития кадрового менеджмента государственной службы, результат их профессиональной деятельности послужили основанием для проведения данного дипломного исследования.

Вопросы кадровой политики и кадрового менеджмента в муниципальной службе обеспечивают развитие и наиболее эффективное использование профессиональных и личных способностей служащего на всех этапах его службы с учетом потребностей, задач и возможностей конкретного органа власти.

Вместе с тем, необходимо признать, что в сфере деятельности органов муниципального управления существуют нереализованные резервы поднятия кадровой деятельности на более высокий качественный уровень.

Основная проблема исследования заключается в том, что зачастую кадровая политика (в том числе в сфере муниципальной службы) часто

проводится непоследовательно. Одной из причин такого положения выступает несформированность эффективного механизма, каким выступает подсистема управления персоналом. В этой связи принципиально важно обратить внимание на вопросы совершенствования технологий кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.

Объект исследования – система государственной службы.

Предмет исследования – совершенствование технологий кадрового менеджмента.

Цель исследования – на основе анализа основных направлений кадрового менеджмента выявить проблемы кадровой менеджмента в системе государственного управления.

Задачи исследования:

1. Проанализировать понятие кадровый менеджмент, его структуру, основные особенности;
2. Раскрыть специфику развития кадрового менеджмента на муниципальной службе;
3. Проанализировать анализ зарубежного опыта в развитии кадрового менеджмента;
4. Описать организацию и базу исследования;
5. Провести анализ развития кадрового потенциала в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе;
6. Разработать рекомендации по совершенствованию кадрового менеджмента государственной службы в Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе.

Теоретико-методологической базой дипломной работы являлись работы, научные статьи отечественных исследователей по проблемам развития органов местного самоуправления, формирование и развитие кадрового потенциала. Работы ученых: Винокурова А.Ю., Фокин Н.И., Аксенова А.А.,

Ибрагимов А.У, Ибрагимова Л.А, Караваева М.В, Кибанов А.Я, Маслов Е.В, Юдина Л.Н, Смирнов П.В, Косьмина Е.А, Зимин В.А, Бакушев В.В, Дуйшеналиева А.Д.

Эмпирической базой исследования также выступили результаты эмпирического исследования, проведенного автором работы самостоятельно.

В рамках практической части работы было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества кадрового менеджмента в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций развития кадрового менеджмента Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе и в дальнейшем использование этих рекомендаций другими администрациями, органами местного самоуправления для развития кадрового потенциала муниципальной службы.

На основании выполненных автором исследований:

- предложен Проект по совершенствованию кадрового менеджмента на основе гибких подходов к управлению;
- внесены конкретные направления по совершенствованию технологий кадрового менеджмента с учетом гибких подходов к управлению
- предложены курсы обучения для процессов цифровизации и обучения гибких подходов к управлению.
- доказано, что в кадровой политике органов муниципальной власти привычное для них внимание на процесс необходимо переместить на эффективность работы сотрудников в современных условиях.

По теме работы опубликовано две статьи в сборниках научных конференций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений,

изложена на 90 страницах машинописного текста, библиография включает 75 наименований.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Сущность, цели и задачи кадрового менеджмента в системе государственной службы

В исследованиях ученых часто встречаются примеры разнообразного понимания термина «кадровый менеджмент». Некоторые авторы в толковании используют цели и методы, с помощью которых можно этой цели достичь. Они обращают внимание на организационный аспект кадрового менеджмента. Прочие делают акцент на содержательный аспект, который отражает функциональную сторону кадровой политики управления.

Характерным образцом первого подхода служит определение В. П. Галенко: «Кадровый менеджмент — это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий».

Второй подход определяет управление персоналом, которое принято в немецкой школе управления: «Кадровый менеджмент (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками». [19, С.56]

Можно сделать вывод, что основная сущность кадрового менеджмента - это система планомерного организованного воздействия на основе взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на

процесс создания, разделения и перераспределения кадров на уровне организации, на формирование условий для использования рабочей силы в целях обеспечения эффективности функционирования организации и всестороннего развития ее сотрудников.

Однако несмотря на разнообразие определений управления персоналом, которые мало отличаются друг от друга по своей сути, есть и такие, свидетельствующие, что изучаемое понятие не получило ясного толкования. Например, подмечается, что кадровый менеджмент связан с исследованием человеческих ресурсов в управлении, т.е. относится прямо к кадровому потенциалу управления, когда сам персонал управления анализируется как некоторый объект управленческих решений. С такой заменой объектов управления (персонал организации на персонал управления организации) нельзя согласиться. [3, С. 44]

Сущность каждой деятельности характеризуется определенным перечнем, которые составляют ее работу или ее составные элементы.

Задачи кадрового менеджмента состоят в:

- установлении потребности в работниках учитывая стратегию управления организацией, объема предоставляемых услуг;
- создание количественного и качественного объема кадров;
- кадровая политика;
- система коллективной и профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников;
- адаптация служащих в организации;
- оплата, нормирование и мотивация труда, принципы материальной и духовной заинтересованности работников;
- оценка деятельности и аттестация сотрудников, с учетом ориентации на вознаграждение и повышения сотрудников на основе результатов работы и ценности сотрудника в организации;

- система развития кадров (внедрение принципов гибкости в использовании в организации, обеспечение профессионально-квалификационного развития на основе планирования трудовой карьеры;

- устранение конфликтов между работниками, между работниками, менеджмента и гражданским обществом;

- развитие многофункциональной кадровой службы как подразделения, который отвечает за обеспечение организации рабочей силой и за социальную защиту сотрудника.

Цели кадрового менеджмента организации следующие:

- увеличение конкурентоспособности организации в современных условиях;

- рост эффективности труда и других показателей, в частности достижение целей организации;

- обеспечение значительной социальной эффективности функционирования команды.

Для того чтобы успешно выполнить поставленные цели, требуется решить следующие задачи:

- обеспечить потребности организации в кадрах необходимых объемов и требуемой квалификации;

- достичь аргументированного соотношения между организационной структурой управленческого потенциала и структурой трудового потенциала;

- глубоко и эффективно применять потенциал каждого сотрудника и коллектива в целом;

- обеспечить необходимыми условиями для высокоэффективной работы, значительной степени его организованности, стимуляции, саморазвития, формирование у сотрудника желания взаимодействовать и сотрудничать;

- закреплять персонал в организации, формировать постоянный коллектив для окупаемости ресурсов, которые были затрачены на рабочую силу (привлекать и развивать персонал);

- обеспечит реализацию потребностей и внимания сотрудников в отношении содержания работы, условий труда, типа загруженности, потенциала профессионально-квалификационного и должностного роста;

- согласовать организационные и социальные задачи (сбалансированность интересов организации и работников, экономической и социальной эффективности);

- повышать результативность управления персоналом, достигать цели менеджмента при сокращении себестоимости рабочей силы.

Эффективный кадровый менеджмент основан на наиболее полном исполнении определенных целей, которые зависят от альтернатив построения самой системы кадровой политики организации, знания устройства его функционирования, выбора наилучших механизмов и методологии работы с сотрудниками. [27, С. 164 - 165]

Исполнение целей и задач кадрового менеджмента реализуется через кадровую политику. Кадровая политика – основное направление в работе с сотрудниками, комплекс главных убеждений, которые реализует кадровая служба организация. Поэтому кадровая политика – это стратегическое направление поведения в работе с работниками. Кадровая политика определяется как целенаправленная работа по организации персонала, оптимальным образом способствующее бы объединению целей и приоритетов организации и ее кадров.

Основным объектом кадровой политики организации составляют кадры (персонал). Кадрами называются основной и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Персонал организации – основной (штатный) состав его работников. Кадры формируют и приводят в действие средства производства и постоянно пытаются их усовершенствовать. Квалификация работников, их профессиональная подготовка, деловые качества в большей мере влияют на эффективность организации.

Основная задача кадровой политики по достижению цели предполагает выбор следующих альтернативных вариантов:

- увольнять работников или оставлять в организации; при сохранении необходимо выбрать следующие меры:

а) сместить на сжатые виды занятости;

б) применять кадры на необычных задачах и других объектах;

в) отправить работников на повышение квалификации или длительную переподготовку.

- подготовить работников самостоятельно или организовать поиск внешних организаций для необходимой подготовке;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

- рассчитывать на дополнительных работников или использовать текущую численность при условии более эффективного применения кадров и т.п.

Выбор кадровой политики зависит от факторов внешней и внутренней среде учреждения:

- потребность организации и стратегия ее развития;

- финансовый потенциал организации, который определяет допустимую величину издержек на управление персоналом;

- численные и качественные характеристики текущего трудового коллектива и изменения этих характеристик в будущем;

- условия на рынке труда;

- спрос на трудовые ресурсы конкурентов, и формирующаяся величина оплаты труда;

- влияние профсоюзных организаций и их строгость в отстаивании требований сотрудников;

- требования нормативно-правовых актов в сфере трудового законодательства, которая принята в культуре работы с наемными сотрудниками.

Общие требования к кадровой политике в условиях рыночной экономики следующие:

1) Кадровая политика должна быть близко связана со стратегией развития организации. Поэтому она играет роль в кадровом обеспечении исполнения этой стратегии.

2) Кадровая политика должна быть довольно эластичной. Следовательно, она должна быть и постоянной, так как именно со постоянством связаны определенные ожидания сотрудника, и динамичной, чтобы вносить коррективы в соответствии с изменением тактики организации, социальной и экономической конъюнктуры. Постоянными должны быть те ее сферы, ориентированные на учет интересов работников и имеют отношение к организационной культуре организации.

3) Так как создание квалифицированной рабочей силы взаимосвязано с издержками для организации, кадровая политика определяется экономической обоснованностью, т.е. отталкиваться от истинных финансовых ресурсов.

4) Кадровая политика должна формировать обеспечение персонального подхода к каждому работнику.

Можно сделать вывод, что кадровая политика направлена на создание системы работы с кадрами, которая должна ориентироваться на получение экономического и социального эффекта при условии следования действующих нормативно-правовых актов.

Реализация кадровой политики предполагает возможные альтернативы. Реализация может быть быстрой, действенной, которая основана на формальном подходе и приоритете интересов организации. При этом она может быть основана на условии того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика в своем содержании не ограничивается наймом на работу, а держится на принципиальных позициях организации в отношении

подготовки и развития кадров, на обеспечении взаимодействия сотрудников и организации. Когда кадровая политика объединена с выбором целевых задач, которые рассчитаны на будущее, текущая кадровая работа ориентирована на тактическое решение вопросов кадров. Между ними должна быть связь, которая бывает между стратегией и тактикой достижения поставленных целей.

Кадровая политика имеет общий параметр, касающийся кадры организации в целом, и частный, избирательный, когда она находится на решение специфических задач.

Кадровая политика требует формирование:

- Требования к работникам на стадии ее найма (образование, пол, возраст, квалификация и т.п.);
- Взгляд на “капиталовложения” в кадры, на целенаправленность воздействия на развитие занятости кадров;
- Отношение к постоянству команды;
- Требования к характеру подготовки новых кадров в организации, ее глубине и широте, а также к переподготовке работников;
- Отношение к внутриорганизационному движению персонала.

Кадровая политика увеличивает возможности организации реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка в перспективе.

Свойства кадровой политики:

- Взаимосвязь со стратегией
- Ориентация на долговременное управление.
- Важность роли персонала.
- Область взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Кадровая политика создает не только подходящие условия труда, но обеспечивает возможность повышения по службе и необходимый уровень твердости в будущем. Значит главной задачей кадровой политики

организации выражается в снабжении повседневной кадровой работе учета интересов всех уровней персонала и социальных групп трудовых команд.

Управление персоналом в рамках организации имеет стратегический и оперативный условия. Организация управления кадрами развивается в условиях реализации концепции развития организации, которая состоит из следующих элементов:

- производственный;
- финансово-экономический;
- социально-экономическая.

Кадровая политика – это цели, которые связаны с отношением организации к внешней среды и цели, которые относятся к взаимоотношений между организацией и персоналом. Кадровая политика осуществляется стратегическими и тактическими системами управления.

Задачами кадровой стратегии являются:

- рост репутации организации;
- изучение культуры внутри организации;
- исследование будущего развития потенциалов сотрудников;
- обобщение и предостережение оснований сокращения кадров.

Каждодневная осуществление кадровой стратегии организации при одновременном оказании помощи менеджменту и выполнении ими задач управления организации, лежат в тактической сфере управления кадрами.

Организационная кадровая политика – это единая кадровая стратегия, которая объединяет разнообразные виды кадровой работы, манера ее проведения в организации и планирование по использованию персонала.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем. [7, С. 205-207]

Автор в заключении под главы подмечает, что в текущих условиях в системе органов государственной власти правильное применение

технологий кадрового менеджмента позволяет добиться эффективности использования человеческих ресурсов в государственных учреждениях.

1.2 Кадровые инновации в сфере государственного управления

Эффективность кадровой политики на государственной службе представляет собой важный показатель, оценивающий уровень качественного развития органов государственной и государственной власти, а также способность государственных органов отвечать на современные вызовы и соответствовать новым общественным трендам.

Трендообразующим фактором в Российской Федерации, особенно в сфере деятельности органов государственной и государственной власти, является Послание Президента РФ Федеральному Собранию [1]. Важно отметить, что сегодня Президент постоянно акцентирует внимание на повышении эффективности кадровой политики в различных отраслях в связи со стремительным развитием технологий. Исходя из этого, внедрение кадровых инноваций станет важным вопросом дальнейшего развития государственной службы.

Согласно Концепции социально-экономического развития [2] до 2020 года пред стоит сформировать модель «эффективного государства», что подразумевает собой, в том числе, повышение уровня эффективности деятельности государственных и государственных служащих. Модернизация кадровой политики, в данной ситуации, представляет собой не рекомендацию, а необходимость для сохранения нормальных темпов развития государства.

Для анализа инновационных методов, которые возможно интегрировать в кадровую политику государственной и государственной службы, следует разделить их по двум категориям (см. рис.1).



Рисунок 1.1 – Классификация кадровых инновационных технологий по сферам их применения (составлено автором)

В ходе анализа было выделено две основные сферы влияния кадровых инноваций: кадровый потенциал и эффективность кадров. Важность такой классификации определяется необходимостью правильно применять технологии кадровой сферы с возможностью прогнозирования результата.

«Кадровый потенциал» представляет собой уровень готовности (как профессиональной, так и психологической) к реализации каких-либо новых функций, отличных от тех, что исполнялись ранее [3, с. 44]. Анализируя понятие «кадровый потенциал», необходимо выделить некоторые признаки, которые следует учитывать в момент его формирования:

1. Физиологические и психологические признаки: физическое и психологическое здоровье кадров;
2. Отдельной группой будут являться гендерные, возрастные и статусные характеристики;
3. Важным признаком будет являться уровень квалификации, состоящий из образования, опыта профессиональной деятельности, дополнительных навыков, не входящих в перечень обязательных;
4. Личностные черты, такие как релевантные ценностные ориентиры и моральные установки, мотивированность и интерес к работе.

Такой перечень признаков относительно формирования кадрового потенциала поможет оценить возможность интеграции тех или иных кадровых инноваций на государственную службу.

Первой анализируемой кадровой инновацией является «Ассесмент». Он представляет собой метод оценки персонала, проводимый в рабочих условиях под контролем наблюдателей – опытных работников, на основе тех задач, которые постоянно реализуются в данной сфере. Положительными чертами данного метода оценки являются: заложенный внутрь процесс первичной адаптации кадров, что ускоряет включение в работу сотрудников; объективность данных – ассесмент представляет собой приближенную к идеалу оценку кадрового потенциала, и данные, полученные на основе этого метода, легко поддаются анализу. Отрицательной чертой является ресурсозатратность метода (расходуется большой финансовый, человеческий, временной и организационный ресурсы). Для реализации данного инструмента необходимо 1,5 рабочего дня и несколько сотрудников, выступающих в качестве наблюдателей, что для государственной службы, в большинстве своем, трудноисполнимо из-за высокой загруженности органов власти.

«Ассесмент» показал высокую эффективность данного инструмента, а его результаты необходимы для создания эффективной кадровой системы на госслужбе. Однако высокие затраты времени и денег затрудняют его повсеместное применение на государственной и государственной службе. Стоит отметить, что данный метод можно рассматривать как возможный в контексте развития кадровой политики в подведомственных учреждениях исполнительных органов власти, так как подобные учреждения более гибкие с точки зрения применения крупномасштабных методик оценки.

Следующей рассматриваемой инновацией является «Аутплейсмент». Он представляет собой механизм увольнения с по следующим трудоустройством сотрудника на другое место работы. Аутплейсмент – это, безусловно, человекоориентированный метод, так как организация тратит

свои личные ресурсы для гуманного прекращения трудовых отношений. Данный метод имеет несколько классификаций, рассмотрим разделение на открытый и закрытый механизмы. Открытый тип предполагает констатацию факта сотруднику о его увольнении и предложение о помощи при поиске нового места работы. Закрытый тип подразумевает, что по окончании трудового договора сотруднику высокой должности (как правило, данный тип применяется к высокопоставленным лицам) предлагают на выбор несколько должностей альтернатив в других компаниях.

Безусловным плюсом аутплейсмента является то, что сотрудник не остается без работы, а ему оказывается поддержка, что формирует лояльное отношение всех сотрудников к организации и повышение эффективности их деятельности. Также положительным эффектом будет являться ориентированность других организаций, при меняющих аутплейсмент, на вашу организацию при применении такого механизма к своим сотрудникам. Минусом аутплейсмент является расходование средств на поиск места работы сотрудникам через агентства, отсутствие в перечне предложенных мест работы компаний конкурентов.

Применение аутплейсмента в сфере государственной и государственной службы возможно, причем достаточно эффективно. При увольнении служащих из одного органа власти возможно найти им место работы в другом органе, причем на аналогичную должность, моральные потери увольняемых при этом минимальны. Внедрение аутплейсмента позволит повысить уровень привлекательности государственной гражданской службы, обеспечив стабильность предоставления места работы.

Достаточно концептуальный метод кадровой проверки персонала представляет собой «Полиграф» – технология оценки психофизиологических колебаний внутри организма человека при ответе на вопросы (общепринятое название – «Детектор лжи»). Существует большое количество мнений по вопросу применения полиграфа, так как, по сути, это очень

чувствительный инструмент, который может определить ложь, но и неточно определить правду.

Преимуществом полиграфического метода является учет психофизического состояния при ответе на релевантные профессии вопросы. Этот показатель необходимо считывать для определения внутренней раздражительности человека относительно темы опроса. В случае, если внутренняя напряженность объекта исследования растет, можно говорить о дискомфорте человека при принятии управленческих решений в данной области, либо о низком уровне эмоционального интеллекта, что в современных условиях является важным показателем при функционировании кадровой политики. Минусом метода является его необъективность. Технологии, используемые в данном инструменте, не позволяют учитывать большое количество важных факторов, влияющих на состояние человека, поэтому данные с полиграфа необходимо оценивать только в присутствии опытных психологов, способных оценить психическое состояние объекта при анализе полиграфа, с поправками при анализе отчета [4].

Изучая возможность интеграции данного метода в систему кадровой политики органов государственной и государственной власти, стоит отметить, что повсеместно данный механизм вряд ли будет применяться из-за его острой субъективности и сложности применения. Однако есть область применения, где его данные смогли бы помочь отделам кадров и лицам, принимающим решения, определить психологическую готовность потенциального служащего занимать соответствующий пост. Такой областью являются руководящие должности органов исполнительной и иной власти РФ, а также администрации муниципальных образований. Заместители руководителей структур, начальники отделов и департаментов – это те должности, в которых полиграф играл бы важную роль.

Проанализировав инновации в сфере развития кадрового потенциала персонала, необходимо отметить высокую значимость развития данного

направления кадровой политики в связи с применением системного подхода к эффективному формированию профессионально психологически готовых служащих в системе государственного и государственного управления. Поэтому, на сегодняшний день, инновацией, которая в полной мере может войти в кадровое управление органов власти, является аутплейсмент. Это кадровый механизм, обладающий минимальными рисками и отрицательными эффектами, что было определено ранее.

Повышение эффективности кадровой работы на государственной гражданской службе представляет собой сложный механизм развития имеющихся кадров и адаптации под условия современного развития общества и возникновения новых форматов работы.

В связи с этим внедрение кадровых инноваций для решения задач данного направления развития кадровой политики станет важным фактором, определяющим уровень эффективности работы органов власти всех уровней. В рамках данной сферы считаем необходимым разобрать два наиболее объемных механизма: аутсорсинг и компетентностный подход, являющиеся важными инновациями в системе управления персоналом.

Аутсорсинг представляет собой передачу части задач, функций на выполнение их сторонними организациями провайдерами. Аутсорсинг повсеместно используется в бизнесе. Если мы говорим о бухгалтерском аутсорсинге, то это открытый кейс малого бизнеса, когда подобный функционал отдается под внешнее ведение иных фирм. В среднем бизнесе на аутсорсинг отдается чаще всего маркетинговая часть и часть, связанная с промышленным дизайном, так как такой функционал носит эпизодический характер и не является обязательным для успешного ведения дела. Крупный бизнес достаточно самостоятелен во всех сферах, однако, исходя из соображений объективности данных, крупный бизнес чаще всего отдает на аутсорсинг контроль за деятельностью организации [5].

Преимуществом аутсорсинга является оперативный поиск высококвалифицированных кадров, готовых к решению задач любого уровня

сложности с минимальным временем на подготовку. Также безусловным плюсом аутсорсинга являются уникальные знания, которыми обладают специалисты внешней среды, так как они постоянно работают в данной сфере с различными организациями. Минусом такого подхода является нерешенные проблемы с дефицитом кадров по той специальности, которую отдают на аутсорсинг, следовательно, кадровая система органа власти находится в постоянном дефиците и внешней зависимости. Также крупным минусом является то, что специалистам требуется какое-то время, чтобы изучить специфику организации, что также влияет на качество работы.

Анализ применения аутсорсинга в бизнесе осуществлен для определения сценария его адаптации в органах власти. Можно определить, что аутсорсинг – достаточно эффективный механизм в краткосрочном периоде, когда необходимо запустить новые функциональные сферы. Стоит выделить специфику государственной гражданской службы, заключающуюся в большом объеме работ с секретными данными, безопасность которых не может быть обеспечена компаниями, работающими на аутсорсинге. Такой механизм, как аутсорсинг, можно рассматривать как вариант применения в органах государственной и муниципальной власти только в случаях образования новых структурных органов (как, например, открытие нового регионального департамента либо министерства). В краткосрочном периоде это поможет быстро запустить эффективную работу, однако в это же время должна осуществляться кадровая кампания по отбору служащих и адаптации в органе.

Компетентностный подход, по оценкам многих авторов, является наиболее эффективным методом модернизации предприятий и органов власти в вопросах кадровой политики. Компетентность принято сравнивать с квалификацией. И при таком сравнении компетентность представляет собой более широкое понятие, обозначающее совокупность практикоприменимых навыков, которые сформировались у служащего, в то время как

квалификация подразумевает исключительно теоретическую подготовку по определенному комплексу знаний и умений [6].

Сегодняшний квалификационный под ход трансформируется в систему оценки эффективности деятельности сотрудника, а компетенции становятся основополагающим критерием не только отбора персонала, но и дальнейшего его развития. Стоит отметить, что компетенции, в отличие от квалификации, могут быть оценены и при обретены только в процессе профессиональной практической деятельности. Теоретическое образование не влияет на их развитие.

Однако, на сегодняшний день понятие «компетентность» до сих пор не определено в нормативно-правовых актах РФ, а модели оценки и выявления тех или иных компетенций не разработаны. При создании отдельной нормативно-правовой базы России по вопросам компетентностного подхода следует обратить внимание на зарубежный опыт, так как в Европе данные кадровые инновации стали неотъемлемой частью кадровой политики. Например, в Великобритании компетентностный подход развит на высоком уровне: были разработаны не только определения понятия «компетентность», но и разработаны системы оценки компетенций у сотрудников и механизмы интеграции таких подходов в коммерческие и публичные организации [7].

Преимуществами компетентностного подхода, безусловно, является ориентация на практическое применение навыков и умений в профессиональной сфере, а также ориентация на результат, а не на правильность исполнения инструкций. Минусом такого подхода является снижение уровня методологических знаний у персонала, что в операционной деятельности не является риском, но при возникновении неопределенных ситуаций низкий уровень подобных знаний существенно замедляет принятие решений и решение выявленных задач.

К сожалению, существующая проблема статичности органов власти не дает возможности в полной мере применить компетентностный подход, так как существуют утвержденные должностные регламенты, положения и

методические рекомендации, которые стандартизируют деятельность персонала и не дают мотивацию для применения новых форматов решения существующих задач [8].

В современной России наблюдается рост спроса на кадровые инновации в сфере государственного и государственного управления. Их внедрение способствует как росту эффективности служащих, так и снижению затрат на обслуживание госаппарата за счёт возможного снижения численности персонала. Учитывая соответствующую политику страны по отношению к госсектору за последнее время (сокращение численности служащих) [9], вопрос освоения данных инноваций стоит особенно остро.

На сегодняшний день сфера кадровых инноваций характеризуется бессистемностью и развивается в основном посредством локальных инициатив.

Представляется, что возможные решения данных проблем будут включать: разработку соответствующей программы по внедрению кадровых инноваций; подробный анализ кадровых инноваций и практики их внедрения, разработку типовых решений; создание системы мотивации государственных и государственных органов по внедрению инноваций; а также разработку программы по обмену опытом и повышению квалификации среди служащих кадровых отделов.

1.3 Современные гибкие подходы к управлению государственными служащими в органах власти

Государство встало на путь цифровой трансформации, примерами трансформации служат супер сервисы и портал «Госуслуги» (gosustugi.ru). Применительно к цифровой трансформации сложно заранее на 100% точно описать требования, еще труднее обосновать ограничение по времени. В таких условиях гибкие подходы к управлению проектами становятся необходимым инструментом для достижения поставленных целей.

Существует много определений популярного понятия «цифровая трансформация», например данное в докладе «Государство как платформа: люди и технологии»: «Процесс, при котором в традиционной сфере бизнеса доступность качественных данных и быстрота обмена приводят к новым моделям деятельности, ранее недоступным или не существующим, и меняют модели поведения людей». В рамках данного документа мы предлагаем еще одно, применительно к государству: цифровая трансформация — это масштабные технологические и организационные преобразования государственного управления в целом и отдельных органов или ведомств в частности.

Непосредственно цифровые проекты далеко не всегда относятся к типовым, что налагает на их исполнителей дополнительную ответственность. Одним из важнейших аспектов цифровой трансформации любой организации является смена парадигмы управления процессами, проектами и продуктами. Трансформация требует динамичного управления, которое дает возможность быстро и эффективно реагировать на возникающие вызовы и зачастую совершенно революционные преобразования, происходящие в новом цифровом мире.

Согласно докладу «Государство как платформа: люди и технологии», в мире «меняется... быстрота реакции потребителя, запрос на скорость и уровень сервиса, кастомизированность продукта и ориентация на свой (и других) пользовательский опыт. <...> Свой пользовательский опыт человек начинает переносить и на взаимоотношения с государством... Однако, как только государство начинает думать про сервисы как продукт, оно делает большой шаг к учету мнения пользователя и к концепции “Государство как сервис”. Сервис для граждан, сервис для бизнеса, сервис для цифрового бизнеса и цифровых партнеров, а это уже другие требования к скоростям, данным, удобству».

Таблица 1.1 – Наиболее распространенные цифровые проекты

Тип проекта	Заинтересованные стороны	Возможные трансформационные эффекты
Государственное управление и управление, основанное на данных	Государственные служащие одного или нескольких органов власти различных уровней, которые участвуют в реализации проекта и используют его результаты	Ускорение, оптимизация, снижение количества ошибок во внутренних процессах работы государственных органов либо при взаимодействии государственных органов. Улучшение качества / скорости
Государственные услуги для граждан	Государственные служащие, сторонние пользователи услуг (частные лица либо организации)	Перевод услуг в полностью цифровую форму, ускорение, оптимизация работы, снижение количества ошибок, удобство для
Работа отраслей и проекты в разных сферах жизнедеятельности	Предприятия и участники деятельности в конкретных отраслях, отраслевые ассоциации, научное сообщество, государственные служащие, ответственные за развитие и мониторинг состояния отрасли	Значительное снижение издержек для участников взаимодействия, уменьшение количества ошибок. Существенные экономические эффекты как для участников оборота, так и для государства

Гибкие подходы к управлению помогают улучшить скорость и качество разработки продуктов, позволяют своевременно реагировать на изменения стратегии или требований. Традиционный подход — шаг за шагом от технического задания, детального проектирования к разработке и сдаче продукта — может не позволить команде или всей госорганизации быстро отвечать на изменения, в результате чего продукт (услуга) окажется нежизнеспособным, не будет реализован в срок или вообще не будет создан. Применение гибких подходов при управлении цифровыми проектами может быть оправданно и эффективно по нескольким причинам:

1. Цифровые проекты являются инновационными по своему результату, то есть далеко не всегда четко понятны детали конечного результата, а также методы и подходы, требуемые для его достижения. Поэтому частью проекта могут стать раннее прототипирование и тестирование гипотез, что предпочтительно делать с использованием гибких подходов.

2. Чем более масштабен цифровой проект и чем сильнее трансформационный эффект, тем больше заинтересованных сторон и тем

сложнее задача согласовать их позиции. Множество цифровых проектов не состоялись только потому, что все силы разработчиков были потрачены на длительные согласования (переписку и представление собственных позиций ведомствами, согласительные совещания, многоэтапные внутренние согласования), как это часто происходит при традиционном подходе. Гибкие подходы кардинальным образом меняют эту ситуацию, поскольку их лейтмотив — «собрать всех причастных к принятию решений, обозначить позиции и варианты и принять решение прямо сейчас».

3. Цифровая среда меняется очень быстро, поэтому таким же темпом должно происходить проектирование, создание и развитие цифровых решений. В данном случае применение традиционных подходов приведет к тому, что решения морально устареют уже к моменту создания и их качество не устроит пользователей.

За последние 5-10 лет гибкие подходы распространились и в ряде случаев фактически стали стандартами в западной практике государственного управления. Пусть с опозданием и медленнее, но они приходят в практику госуправления в Российской Федерации. Приведем несколько наиболее знаковых примеров.

В концепции цифрового государственного управления («сервисного государства 2.0»), предложенной Министерством цифрового развития, массовых коммуникаций и связи в октябре 2018 года, ключевым положением стало понятие «супер сервисы» — комплексные услуги по решению конкретной жизненной ситуации гражданина. Создание супер сервисов — это значительный прорыв в отношениях государства и граждан, новый подход, который сопоставим с наиболее перспективными практиками оказания государственных услуг на Западе. В данный момент эта задача уже решается с применением подходов Agile. В подходе к созданию супер сервисов заложены основные принципы, отвечающие философии гибких подходов:

- проектирование без привязки к географическому расположению участников проектных команд;
- отправная точка в виде экранных форм и с учетом пользовательского опыта (ЮХ), понимание потребности клиента;
- создание нового целевого процесса оказания сервиса и проектирование требований к информационным системам для поддержки нового процесса;
- гибкое проектирование сквозных процессов с участием множества ведомств.

Для разработки супер сервисов создано 25 межведомственных рабочих групп (150 человек, 31 ведомство), которые работают с применением подходов Agile.

Еще один пример — портал «Госуслуги» (gosuslugi.ru) — крупнейший государственный портал и один из крупнейших в Рунете в целом (12-е место по месячной аудитории). Работу над порталом ведет большая команда: примерно 300 специалистов работают над развитием портала, и еще 600 обеспечивают его эксплуатацию. Функциональность портала дополняется почти каждый рабочий день, он становится удобнее и понятнее для пользователей — и все это благодаря применению совокупности гибких подходов к управлению проектами.

Согласно современному пониманию, Agile (agile software development, от англ. agile — быстрый, проворный) — это набор принципов и подходов, направляющих ресурсы организации на быстрое создание продуктов, нужных клиентам. Agile — это не столько отдельная методология, сколько собирательное название различных методик и подходов к управлению, с помощью которых команда:

- фокусируется на нуждах и целях клиентов;
- упрощает оргструктуру и процессы;
- выполняет работу короткими циклами;

- максимально быстро создает ценный и необходимый для клиента результат, чтобы получить обратную связь;
- активно использует обратную связь;
- принимает полномочия и ответственность и демонстрирует высокий уровень самоорганизации;
- берет за основу гуманистический подход.

Подходы Agile являются не конечным состоянием, а, скорее, образом мышления (mindset) и жизни .

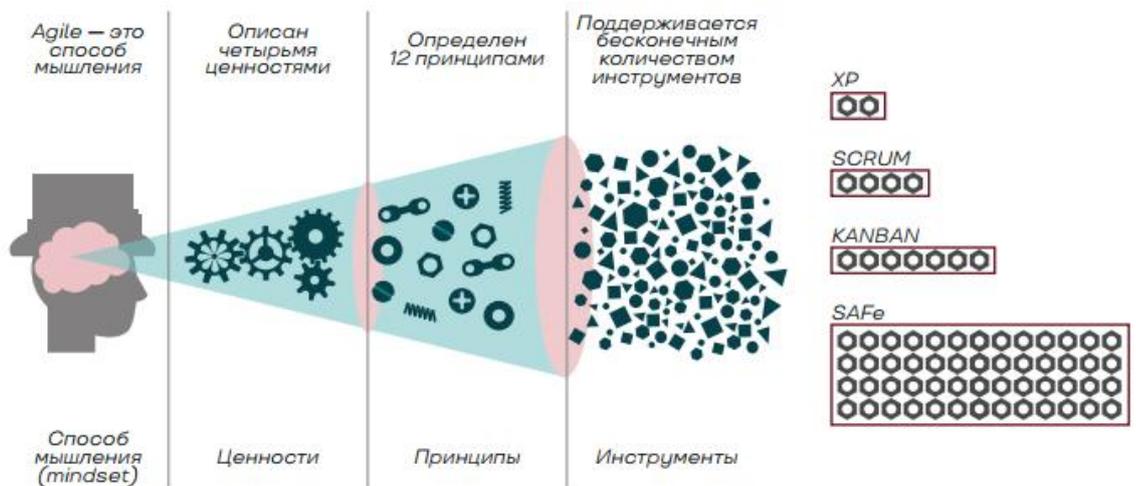


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь ценностей, принципов и инструментов Agile

Гибкие проекты реализуются в итеративно-инкрементальном ключе. Это означает, что реализация проекта (создание продукта) ведется итерациями — небольшими этапами длительностью от 1 до 4 недель. В конце каждой итерации (как правило, она называется спринтом) достигается конечный результат — создается версия продукта, набор функций и т.д. (см. раздел 3). Готовый результат (инкремент) полагается представить заинтересованным сторонам, возможно, конечным пользователям для получения обратной связи и принятия решения о выпуске или определения направлений улучшения/доработки.

Каждый инкремент должен иметь ценность в первую очередь для пользователей продукта, заказчиков и — в идеальном случае — для всех иных заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Более того, каждый

последующий инкремент привносит добавленную ценность по сравнению с предыдущим. Инкрементальная разработка помогает максимально быстро создать минимально жизнеспособный продукт (от англ. Minimum Viable Product, MVP). С его помощью проверяются гипотезы и предположения о требуемых результатах проекта, организуется работа с обратной связью.

Разные гибкие подходы к управлению развиваются под общим названием Agile-подходов, что иногда вызывает определенную путаницу в понимании (см. также раздел 3.1). На иллюстрации выше описана связь всех компонентов Agile, включая наиболее распространенные фреймворки (наборы инструментов и практик по применению гибких подходов) в частности Scrum и Kanban .

Важно также понять, что подразумевается под продуктом в данном документе, для чего приведем несколько определений. Продукт проекта (в понимании большинства классических подходов) — финальный результат проекта, который должен быть объективным, проверяемым и документированным. Продукт (в контексте гибких подходов) — материальный или нематериальный объект, услуга или сервис, который предоставляется для удовлетворения потребностей клиента и который можно вывести на рынок. Также предполагается, что продукт должен иметь измеримую ценность для клиента.

При сравнении двух определений видно, что продуктом проекта может быть любой «артефакт», то есть результат целенаправленной деятельности человека. В гибком контексте это определение продукта более узкое, фактически содержит дополнительные требования. Далекое не у каждого «артефакта» есть свой клиент, потребности которого «артефакт» удовлетворяет и для которого имеет измеримую ценность, и при этом есть возможность представить его на рынке.

Agile равно эффективен в рамках как проектного, так и продуктового подхода, соответственно, в данном документе большинство рекомендаций можно применять и в реализации проекта, и в создании продукта иным,

«непроектным» способом. В случае если есть отличия в реализации разных подходов, это будет явно отмечено в тексте.

Подходы Agile помогают реализовать проект с большей или меньшей эффективностью, и, что важнее всего, зачастую они работают там, где никакие другие средства просто не помогают и получить результат невозможно в принципе.

Рассмотрим преимущества гибкого подхода:

- Скорость вывода продукта на рынок (time-to-market). Очень часто заказчик (или конечный потребитель) просит результат, который работает приемлемым образом непосредственно здесь и сейчас («это должно было быть сделано еще вчера»). Кроме того, в последние годы пользователи стали лучше разбираться в ИТ-продуктах и в том, что им нужно, могут оценить продукт (в том числе сравнивая с привычными коммерческими продуктами цифровых гигантов Facebook, Yandex, Amazon, Apple) и дать быструю обратную связь. Следовательно, разработка должна идти быстро, эффективно, производя на выходе реально работающий и полезный для потребителя продукт; именно поэтому госорганизации так или иначе приходят к Agile-подходам.

- Минимизация рисков неприятия продукта. Частые демонстрации текущей версии продукта заказчику и пользователям позволяют протестировать продукт или его отдельную функцию и при необходимости в любой момент скорректировать ход разработки. Если у заказчика/пользователя меняется видение и понимание продукта, так же быстро меняется и разрабатываемый продукт.

- Сделать невозможное. В условиях госорганизации гибкие подходы к разработке позволяют решать не только те задачи, которые неочевидны или делаются медленно или неэффективно, но и те, к которым в традиционной схеме работы учреждения исполнители даже боятся подступиться и которые другими методами не решаются в принципе. Невозможное становится возможным за счет создания кросс-

функциональной команды, развития командного духа, появления внутренних горизонтальных связей между сторонами, участвующими в разработке, и т.д.

- Прозрачность хода реализации для всех участников проекта. Применение гибких подходов, ежедневные встречи команды и демонстрация продукта заказчику и пользователям позволяют сделать весь процесс разработки наглядным как для членов команды, так и для заказчика и пользователей. При таком подходе команда сразу видит узкие места проекта, имеет возможность изменить приоритеты, ускориться, решить проблему или быстро найти обходной путь. Заказчик может влиять на результат разработки, видит скорость работы, мотивирован на взаимодействие с командой. Иногда это оказывается просто критическим для того, чтобы проект состоялся.

- Пересмотр ролей в команде с сокращением количества менеджеров («уплощение» структуры, в английском языке для этого используется термин *de-layering* или *debossing*, уменьшение количества уровней управления). При внедрении гибких подходов меняется структура команды. Следуя принципам самоорганизации, уровни управленческой пирамиды перераспределяются в пользу владельца продукта, а оперативные организационные функции во многом переходят ко всем членам команды при содействии Scrum-мастера. Остальные роли становятся только функциональными (а зачастую и опциональными), в результате можно сэкономить средства за счет сокращения ненужных руководящих должностей и получить удобную горизонтальную структуру управления, которая функционирует быстрее.

- Фокус на ценность. При использовании Agile создается продукт, действительно нужный здесь и сейчас. В противном случае с помощью функционального или классического проектного управления можно год делать хороший, качественный продукт точно в соответствии с кропотливо согласованными требованиями, но потом выяснится, что требования уже не актуальны (или изначально были неверно сформулированы, например без

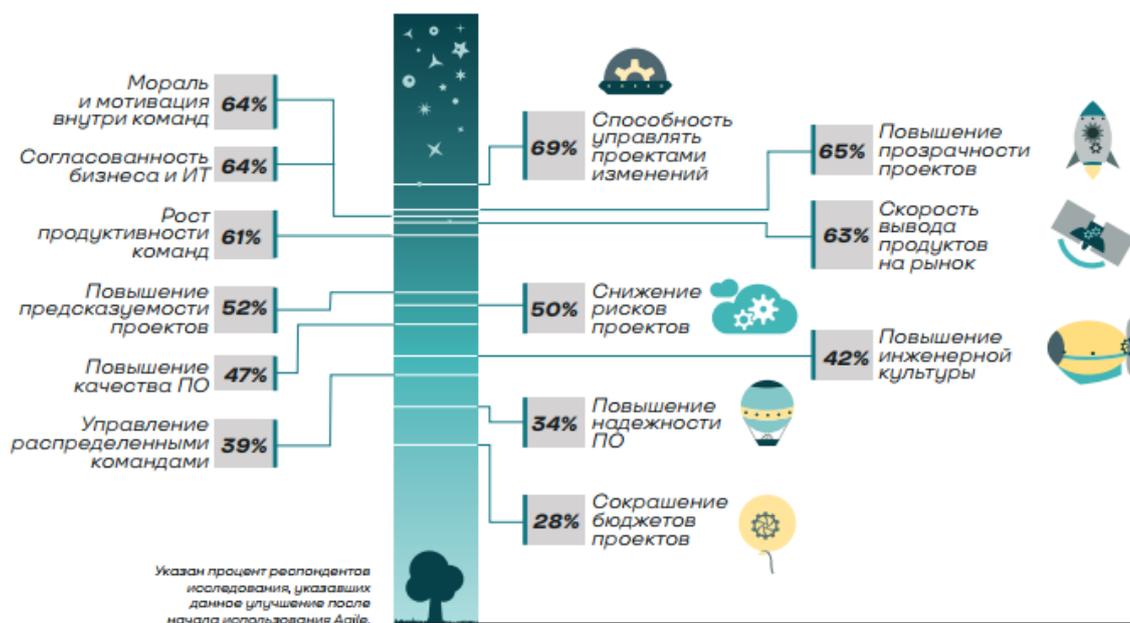
учета реального «голоса клиента») и продукт фактически никому не нужен (не пользуется спросом).

- Экономия за счет быстрого показа продукта. Если версии готового работающего продукта регулярно демонстрируются пользователям и заказчику, то у последнего всегда есть возможность завершить разработку в тот момент, когда достигнут необходимый здесь и сейчас объем функционала (этот объем может отличаться от изначально запланированного и согласованного). Заказчик получает новый продукт быстрее, обходится он заказчику дешевле, команда приобретает дополнительную мотивацию за счет того, что быстро и эффективно решила задачу.

- Прототип как способ сбора требований. При реализации нетиповых проектов создается новый продукт, которого до этого не было. Требования заказчика могут быть не сформулированы, сформулированы некорректно, «непонятно откуда взяты» и т.д. (пока культура выявления и формирования требований в госорганизациях не столь развита, как в коммерческом секторе). Здесь для обеих сторон оказывается выигрышной ситуация, когда разработчики могут показать заказчику (и конечным пользователям) прототипы (эскизы, наброски) будущего решения, дать заказчику поработать с этим прототипом и по ходу дела выявить и сформулировать набор нужных требований.

- Высокая мотивация команды. В некоторых случаях применение Agile дает возможность повысить качество жизни всех участников команды. Сотрудникам становится интересно, они готовы эффективно работать, снижается риск творческого выгорания и бесполезной работы.

В творческой атмосфере люди работают быстро, результативно и с удовольствием, способны на самые нестандартные и выигрышные решения, готовы «свернуть горы» (рисунок 2).



Сравнение эффективности Agile-команд и команд, работающих по другим методам разработки ПО*



Рисунок 1.3 – Эффективность Agile-подходов

Конечно, подходы Agile, как и любые другие методы, не могут быть, «серебряной пулей» или волшебной таблеткой. Более того, не во всех случаях применение Agile-подходов может быть оправдано или эффективно. Однако при выборе нужного подхода и его грамотном применении в подходящих условиях (см. раздел 2) названные преимущества значительно превышают возможные риски и потенциальные сложности (см. раздел 4.5).

Исходя из описанных возможностей и преимуществ применения, можно выделить следующие основные цели применения гибких подходов в государственных организациях:

- предоставить новую форму работы над государственными услугами, проектами, продуктами и т.д., обеспечив ориентацию на ценность

для конечного пользователя, быстроту разработки и изменений, прозрачность, открытость и управляемость;

- повысить результативность и эффективность командной работы (в том числе кросс-функциональной, межведомственной);
- ускорить создание и внедрение новых полезных продуктов (например, цифровых сервисов, нормативных документов, коммуникационных материалов для граждан).

Agile — это собирательное название различных методик и подходов к управлению, которые:

- фокусируют команду на нуждах и целях клиентов;
- упрощают оргструктуру и процессы;
- предлагают работу короткими циклами;
- предполагают максимально быстрое создание ценного для клиента результата, что необходимо и используется для получения обратной связи.

Подходы Agile эффективны в условиях высокой неопределенности, когда решения и политики, а следовательно, и требования к проектам и продуктам меняются очень быстро. Именно такие условия часто складываются в органах государственной власти, поэтому вслед за США и Европой, где Agile зачастую обязателен в госуправлении, в России госорганизации делают первые попытки применять гибкие подходы.

2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В ПЕСТРЕЧИНСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

2.1 Социально-экономическое развитие и сельское хозяйство

Пестречинского муниципального района

Пестречинский район расположен в Предкамье и граничит на севере с Высокогорским и Арским районами, на востоке – с Тюлячинским, на юге – Рыбнослободским и Лаишевским районами, а на западе примыкает к Казани. Наиболее значительным водным источником является река Меша.

В состав территории района входят 21 муниципальное образование имеющие статус «сельские поселения», которые объединяют 73 населенных пунктов.

Районный центр – село Пестрецы – расположен на правом берегу реки Меша, в 45 км к востоку от Казани (ближайшая железнодорожная станция). Село образовано 400 лет назад, после взятия Казани войсками Ивана Грозного.

На территории района проходят автодороги Казань-Набережные Челны и Казань-Тюлячи с ответвлением на с. Пестрецы.

Район образован 10 августа 1930 года.

На территории Пестречинского района проживает 37 тыс. 087 человек. Из них 54,0% являются татарами, 2 % - представители других национальностей.

Пестречинская центральная районная больница сегодня - это комплекс, имеющий поликлинику, стационар и реанимационное отделение.

Медицинскую помощь населению в Пестречинском районе оказывают 36 медицинских учреждений: Пестречинская центральная районная больница, Коцаковская врачебная амбулатория, Ленино-Кокушкинская

врачебная амбулатория, Пановская врачебная амбулатория, Шалинская врачебная амбулатория и 31 – фельдшерско-акушерских пунктов.

В лечебно- профилактических учреждениях района работают 52 врача, 189 средних медицинских работников, младший медицинский персонал и прочие - всего 159 человека.

В Пестречинском районе функционируют 23 общеобразовательные школы, из них: 17 средних, 4 основных, 2 начальные школы. Имеется коррекционная школа- интернат VIII вида, 13 дошкольных учреждений, Дом детского творчества, ГАОУНПО «Пестречинский профессиональный лицей № 93».

На сегодняшний день в районе действует МБУ «Централизованная клубная система» (РДК и его филиалы СДК, СК, отдел киноvideообслуживания, автоклуб); МБУ «Пестречинская Централизованная библиотечная система (детская и взрослая библиотеки, сельские филиалы); МОУ ДОД «Пестречинская ДШИ» (отдел Пестречинской ДШИ (Кощакoвский), МОУДОД «Ленино-Кокушкинская ДШИ» (Пимерский и Пановский), МБУ «Пестречинский краеведческий музей» (отдел краеведческого музея в д. Кряш-Серда с изучением быта, национальной культуры кряшен, музей Героя Советского Союза им. П.М. Гаврилова в д. Альвидино).

Пестречинский район входит в малое кольцо туристического маршрута «Жемчужное ожерелье Татарстана». Кроме исторического Музея-заповедника А.Д.Бланка в с. Ленино-Кокушкино туристы могут посетить районный Краеведческий музей в с. Пестрецы, Музей этнографии кряшен в с. Кряш-Серда, а также построенные там сельскими зодчими деревянную церковь и родник; старинные памятники истории и культуры – Смоленско-Богородицкую церковь в с. Аркатово и мечеть в с. Шали, а также музей легендарного защитника Брестской крепости Героя Советского Союза П.М. Гаврилова в д. Альвидино, построенный благодарными потомками в честь

его 110-летия. В рамках сельского туризма здесь же можно посетить расположенную вблизи страус иную ферму.

Район является сельскохозяйственным. На землях района возделываются зерновые, зернобобовые и кормовые культуры, яровая пшеница, озимая рожь, ячмень, овес, картофель. Главные отрасли животноводства: мясо - молочное скотоводство, птицеводство, коневодство, звероводство.

На территории района расположено 26 сельхозформирований, в том числе 1 сельскохозяйственный кооператив, 3 подсобных хозяйства, 14 обществ с ограниченной ответственностью, 3 акционерных общества, 5 КФХ.

Наиболее крупными предприятиями района являются ОАО а/ф «Ак-Барс-Пестрецы», ООО Птицеводческий комплекс "Ак Барс", ООО "Газовик" (состоит из 3 отделений: "Богородское", "Татарский" и «Шигалеевское»), ОАО "СХП "Кошачковский", ОАО рыбхоз "Ушня", ООО ПКЗ «Казанский», ПСХ "Карповка", ООО «Пестрецы-агро», ООО «Рацин-Шали», ООО «Пестречинская продовольственная корпорация»

В районе развито сельскохозяйственное машиностроение (ООО "Пресс"). Крупными предприятиями района являются ООО "Партнер", районная эксплуатационная газовая служба, ООО «Строитель».



Рисунок 2.1 – Глава Пестречинского муниципального района -
председатель Совета Пестречинского муниципального района

Глава Пестречинского района РТ - Кашапов Ильхам Миннеханович. Он родился в с. Ленино-Кокушкино Пестречинского района РТ. Окончил Московскую ордена Трудового Красного Знамени ветеринарную академию имени академика К.И. Скрябина (1994 г.), получил дополнительное образование по программе «мастер делового администрирования (МВА Агробизнес)» (2012 г.).

В 2018 году в Совет и Исполнительный комитет района поступило 1497 обращений граждан, что на 24 % больше, чем в 2017 году. Из них на личном приеме принято 30 % граждан. Ответственными лицами органов местного самоуправления с выездом на место рассмотрено 27 % обращений. На встречах с трудовыми коллективами и на сходах граждан поступило и принято в работу 125 обращений. Из всех поступивших обращений - 81 % решен положительно. К сожалению, открытыми остаются вопросы обманутых дольщиков ЖК «Микрорайон Яшьлек», вопросы строительства школ и детских садов в строящихся жилищных комплексах, вопросы газификации и обустройства дорог.

Анализируемый 2018 год отмечен положительной динамикой следующих показателей социально-экономического развития района:

- демографическая ситуация в сравнении с аналогичным периодом 2016 года характеризуется сохранением естественного прироста населения, в отчетном периоде родилось 489 человек, умерло 423 человек, что составило к уровню 2017 года 115,6 %;

- реальные денежные доходы на душу населения возросли на 11% и составили 19 017,2 руб.;

- среднемесячная заработная плата увеличилась на 27,7 % и составила 31 038,5 руб.;

- объем валового территориального продукта в целом по району увеличился по сравнению с прошлым годом на 14,6 % и составил 9 млрд. 707 млн. руб., из которых на долю малых, индивидуальных предпринимателей приходится 3 млрд. 563 млн. руб. или 36,7 %;

- по видам экономической деятельности объем отгруженных товаров превысил 3 млрд. 519 млн. руб., что на 1,1 % выше соответствующего периода прошлого года;

- на развитие экономики и социальной сферы района объем инвестиций в основной капитал увеличился на 25,4 % и составил в сумме 11 млрд. 018 млн. руб.

Все это позволило в рейтинге социально-экономического развития муниципальных районов республики занять 10 место (в 2017 г. - 9 место) из 45 районов и городских округов и 4 место среди 13 районов, имеющих только сельское население.

Главным инструментом проведения социально-экономической и инвестиционной политики на территории района являлся районный бюджет, и органами местного самоуправления района выполнена основная задача - обеспечены сбалансированность его доходов и расходов. В консолидированный бюджет района поступили доходы в объеме 798 млн. 435 тыс. руб., расходы составили 766 млн. 026 тыс. руб.

В консолидированный бюджет района поступили собственные доходы 395 млн. 322 тыс. руб. Уровень обеспеченности собственными доходами составил 51,6%.

Среди налоговых доходов удельный вес налога на доходы физических лиц составляет 65 %, темп его роста 25,1 %. Всего в консолидированный бюджет района НДФЛ поступило 256 млн. 200 тыс. руб. или на 51 млн. 324 тыс. руб. больше, чем в 2017 году.

Основу экономики района занимает сельское хозяйство. Общая площадь сельскохозугодий составляет 100,2 тысячи гектаров, из них 77,2 тысячи гектаров - пашня.

В 2018 году валовая продукция сельского хозяйства составляет по оперативным показателям 3 млрд. 799 млн. рублей, что на 4% меньше, чем за предыдущий год, из них на отрасль животноводства приходится 2 млрд. 914 млн. рублей (77 % от общей продукции), на растениеводство - 885 млн. рублей (23%).

К сожалению, надо признать, что погодные условия и наличие банкротных предприятий не позволили нам достичь хороших результатов по урожайности. Земледельцы района собрали всего 69 тысяч 860 тонн зерна, при урожайности 21,9-центнера с одного гектара, что на 7,4 ц с гектара ниже 2017 года.



Рисунок 2.2 – ООО «Ак Барс Пестрецы».

Основная доля производства зерна - 31,3 % (21 863 тонны) - приходится на ООО «Ак Барс Пестрецы».

Под урожай 2019 года в целом по району засеяно 10 222 га озимых культур, в том числе 3 443 озимой ржи и 6 779 озимой пшеницы, что составляет 37,2 % от зернового клина.

Банкротство двух сельхозпредприятий негативно отразилось и на поголовье КРС. Поголовье крупного рогатого скота на 1 января 2019 года в сельскохозяйственных предприятиях составляет 10346 голов, что на 994 головы меньше аналогичного периода прошлого года, численность коров- 4 315 голов, уменьшение на 185 голов. На сегодняшний день утверждена дорожная карта по восстановлению численности поголовья КРС, строго по которой мы сейчас работаем.

Несмотря на снижение поголовья, удалось увеличить продуктивность коров. Общий валовой надой составляет 21 382 тонны молока, что составило 101% к уровню 2017 года. На одну корову было надоено в среднем 4 880 кг молока. Год назад на отчетном заседании мы ставили задачу довести данный

показатель до 5000 кг на 1 корову. Надо признать, что с поставленной задачей не справились.

Производство мяса осталось на уровне 2017 года и составило 33,7 тысяч тонн, в том числе произведено мяса птицы в количестве 32 235 тысяч тонн. Производство мяса КРС составило 1 358 тонн.

Важным и ключевым фактором организации эффективной работы является оплата труда. Среднемесячная заработная плата работников АПК района за 2018 год составляет 30 466 рублей. Сохраняется и численность работников. В районе на сегодняшний день 1744 человек занятых в агропромышленном комплексе.

Всего на территории района осуществляют деятельность 103 сельхозформирований, в том числе 93 фермерских хозяйства. Из которых 4 КФХ получили в прошлом году господдержку в виде грантов на общую сумму 20,4 млн. рублей. Для поддержки сельхозтоваропроизводителей в 2018 году выделено субсидий из бюджетов всех уровней на сумму 357,3 млн. руб.

В целом личные подсобные хозяйства района по состоянию на 1 января 2019 года имеют 6037 головы крупного рогатого скота, из них 1153 коров, 1663 - свиней, 6061 головы - овец и коз.

Значимым подспорьем для личных подворий является господдержка в виде возмещения части затрат. За отчетный период ЛПХ района получили субсидии на общую сумму 4 млн. 267 тыс. рублей.

Для устойчивого функционирования личных подсобных хозяйств дополнительно из бюджета района выделяются субсидии в размере до 70 % от стоимости приобретенного доильного аппарата. В 2018 году субсидии получили 17 семей на общую сумму 248 899 руб. В 2017 году таких семей было 9 (133840 руб.).

Занятость в сельской местности слабая. За последние 2 года число трудоспособных увеличилась на 157 чел., а численность занятых в сельской местности снизилась на 27 чел.).

Таблица 2.1 – Занятость населения в сельской местности

Наименование сельского поселения	Трудоспособное население на 01.01.2017	в т.ч. работают в сельской местности	
		чел.	%
Белкинское	153	70	45,8
Богородское	2161	122	5,6
Екатериновское	116	33	28,4
Кибячинское	171	68	39,8
Кобяковское	135	71	52,6
Ковалинское	196	52	26,5
Конское	524	273	52,1
Кошачковское	1626	311	19,1
Кр.Сердинское	280	112	40,0
Кулаевское	1125	375	33,3
Лен.Кокушкинское	1683	1255	74,6
Надеждинское	154	76	49,4
Отар-Дубровское	265	143	54,0
Пановское	412	142	34,5
Пестречинское	5337	2636	49,4
Пимерское	156	60	38,5
Тат.Ходяшевское	343	224	65,3
Читинское	353	158	44,8
Шалинское	1589	700	44,1
Шигалеевское	1448	380	26,2
Янцеварское	198	46	23,2
Итого по район	18425	7307	39,7

Многие занятые живут личным хозяйством, поскольку официально безработных в сельской местности 65 человек на начало текущего года. Перед нами стоит задача: остановить или замедлить темпы оттока нашего населения, максимально обеспечив жителей условиями для получения дохода, особенно вовлечь в этот процесс молодое поколение. Конечно же, сохранение наших деревень взаимобусловлено развитием самих личных подворий.

Большинство ЛПХ населения являются семейными хозяйствами, ведущими производство животноводческой продукции с использованием кормов, полученных с приусадебных участков, а также с использованием

сельскохозяйственной продукции, полученной в качестве платы за сданные в аренду земельные пай (доли).

Переходя к итогам работы в социальной сфере, необходимо отметить, что, несомненно, система образования является основой развития любого муниципального района. И только в случае эффективной вдумчивой работы на муниципальном уровне ориентированной на конечный результат, мы можем рассчитывать на успех.

В рамках республиканской программы «Сельские клубы» капитально отремонтирован Кощакровский сельский дом культуры. В настоящий момент в отделе Краеведческого музея в с. Кряш-Серда ведется ремонт Кряшенской избы.

В части социальной защиты важнейшими направлениями остаются повышение качества и доступности социального обслуживания для пожилых граждан, трудоустройство инвалидов, забота о детях-сиротах, оказание помощи малообеспеченным семьям. В 2018 году все социальные обязательства перед населением района были выполнены своевременно и в полном объеме. Условно каждый третий житель стал получателем различных выплат, а это 13 390 человек. В прошедшем году различным категориям льготников и малообеспеченным семьям выплачено 96,3 млн. рублей по 19 видам социальной поддержки. В течение года проводилась работа по оказанию государственной социальной помощи малообеспеченным семьям, семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Материальную помощь получили 53 семьи. В целом, на указанные цели, из бюджета Республики Татарстан направлено 480 тыс. руб.

2.2 Краткая характеристика Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Управление сельского хозяйства и продовольствия Минсельхозпрода РТ в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан является самостоятельным структурным подразделением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, казенным учреждением, реализующим в районе государственную политику и осуществляющим управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением финансируемый бюджетом Республики Татарстан и является получателем средств федерального, местного бюджетов и иных источников.

Местонахождение - 422770, Республика Татарстан, Пестречинский район, село Пестрецы, улица Советская дом 20.

Управление подчиняется Министерству сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. Управление является юридическим лицом, имеет обособленное и переданное ему на праве оперативного управления имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печати и бланки со своим наименованием. Управление в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, Республики Татарстан (далее - РТ), приказами, распоряжениями, указаниями, методическими рекомендациями и другими локальными актами Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, а также настоящим Положением. Структура и штатное расписание Управления утверждаются Министром сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в пределах установленной численности и фонда оплаты труда Министерства. Управление осуществляет в районе свою деятельность в пределах компетенции во взаимодействии с организациями независимо от формы собственности в сфере сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности, органами местного самоуправления.



Рисунок 2.3 – Организационная структура Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Основными задачами Управления в пределах своих полномочий являются:

- обеспечение эффективной работы системы агропромышленного комплекса района;
- обеспечение качества, конкурентоспособности и безопасности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- обеспечение эффективного Управления государственной собственностью в агропромышленном комплексе района.

Управление в пределах предоставленных ему полномочий осуществляет следующие функции:

1. Разрабатывает прогнозы социально-экономического развития отраслей агропромышленного комплекса района на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы.
2. Участвует в разработке и реализации республиканских целевых, а также отраслевых программ проведения аграрных и земельных преобразований.
3. Принимает меры по всемерному улучшению породного состава скота, внедрению новых технологий кормления и содержания скота, развитию молочного и мясного скотоводства, свиноводства, коневодства,

птицеводства, овцеводства, звероводства, созданию прочной кормовой базы, приобретению и реализации племенного материала.

4. Организует работу по внедрению комплекса мер по повышению плодородия почв и охране окружающей среды, альтернативных экологических (агроландшафтных) систем земледелия, новых интенсивных ресурсосберегающих технологий возделывания сельскохозяйственных культур, устойчивых к болезням и вредителям высокоурожайных сортов, эффективной системы семеноводства, сортоиспытания, приобретения и реализации семенного материала.

5. Организует мероприятия по индустриализации сельскохозяйственного производства на основе комплексной механизации всех отраслей, внедрению новой техники и ресурсосберегающих технологий, прогрессивных и экономичных технологий возведения производственных и других объектов.

6. Управляет процессами эффективного реформирования агропромышленного комплекса района, развития многоукладной аграрной экономики.

7. Обеспечивает принятие мер, направленных на увеличение в районе производства, повышение эффективности, конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции, обеспечение качества сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

8. Способствует развитию предпринимательства в районе.

9. Организует работу по привлечению трудовых ресурсов и обеспечению их занятости, росту заработной платы работников агропромышленного комплекса района.

10. Организует подготовку и переподготовку повышения квалификации руководителей и работников, фермеров, предпринимателей, работающих в сфере агробизнеса, и других кадров массовых профессий для агропромышленного комплекса.

11. Организует ведение в агропромышленном комплексе района, четной политики бухгалтерского учета, отчетности, статистического наблюдения и осуществляет в установленном порядке сбор, обработку, анализ и представление соответствующим органам бухгалтерской и иной отчетности.

12. Организует деятельность товаропроизводителей и заготовительных организаций по выполнению закупок и поставок продукции, товаров, работ и услуг для государственных нужд.

13. Взаимодействует с ветеринарной и фитосанитарной службами по предупреждению болезней животных, в том числе по охране района от проникновения возбудителей болезней животных и растений, вредителей, сорняков и других карантинных объектов.

14. Координирует осуществление государственного надзора за техническим состоянием тракторов, самоходных дорожно-строительных и иных машин и прицепов к ним.

15. Осуществляет контроль за целевым использованием выделяемых на поддержку и развитие агропромышленного комплекса района бюджетных средств;

16. Участвует в организации работы по профилактике коррупционных правонарушений в соответствии с законодательством;

17. Обеспечивает исполнение государственными служащими Управления Закона Республики Татарстан от 16 января 2003 года N 3-ЗРТ "О государственной гражданской службе Республики Татарстан".

Управление для осуществления своих основных функций имеет право:

- разрабатывать и вносить предложения в установленном порядке по вопросам, относящимся к компетенции Управления, руководству Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

- запрашивать в установленном порядке от организаций независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности информацию, необходимую для выполнения функций, возложенных на Управление;

- взаимодействовать с другими исполнительными органами государственной власти и органами местного самоуправления в порядке, установленном законодательствами Российской Федерации и Республики Татарстан.

Управление в соответствии со своими функциями обязано:

- осуществлять контроль за обеспечением выполнения в районе принятых Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан программ развития агропромышленного комплекса;

- своевременно предоставлять ответы на вопросы руководства Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан информацию и материалы по вопросам, отнесенным к компетенции Управления;

- эффективно использовать закрепленное за ним имущество, обеспечивать его сохранность.

- вести делопроизводство в соответствии с установленным порядком.

Управление возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности министром сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.



Рисунок 2.4 – Начальник Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Начальником является Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе Сабиров Ирек Расулович.

Начальник имеет право:

- представлять Управление по вопросам, отнесенным к его ведению, во взаимоотношениях с руководством и другими структурными подразделениями Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

- осуществлять подбор кадров, назначать на должность и освобождать от занимаемой должности, заключать, изменять и расторгать трудовые договоры;

- проводить совещания по вопросам, входящим в его компетенцию, с привлечением руководителей и работников Организаций района;

- издавать в пределах своей компетенции приказы, давать указания по вопросам работы Управления, контролировать их исполнение;

Обязанности начальника:

- осуществляет общее руководство деятельностью Управления на основе единоначалия в соответствии с Законом Республики Татарстан от 16 января 2003 года № 3-ЗРТ «О государственной гражданской службе Республики Татарстан» и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление функций;

- готовит для последующего утверждения в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан предложения по штатному расписанию Управления, численности и фонду оплаты труда работников в пределах установленных численности и фонда оплаты труда;

- осуществляет контроль за ходом работ по планам и иным управленческим решениям, касающимся агропромышленного комплекса.

- обеспечивает соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, должностных регламентов.

Персонал Управления составляют государственные служащие, которыми являются граждане, исполняющие обязанности в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, государственными правовыми актами.

Для более наглядной квалификационной характеристики служащих рассмотрим показатели, представленные в ниже приведенных таблицах и рисунках.

Таблица 2.2 – Динамика численности и фонда начисления заработной платы государственных служащих в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ в Пестречинском муниципальном районе РТ за 2017-2019 гг.

Период	Численность работников всего, чел.	Фонд начисления заработной платы работников, тыс. руб.
2016	10	1850
2017	10	1 950
2018	10	2 180
2019	11	2 300

Как видно из таблицы 4 фонд начисления заработной платы работников в Администрации с 2017 года увеличился на 18%, что составило 2 300 тыс. руб., это свидетельствует о том, что уровень материального стимулирования растет.

Труд государственных служащих недооценен. Существенная разница в оплате труда, в карьерном росте между муниципальными служащими и работниками не государственного сектора экономики затрудняет привлечение на муниципальную службу квалифицированных специалистов и руководителей, приводит к оттоку государственных служащих в негосударственный сектор экономики, что снижает эффективность

деятельности государственных органов, ухудшает профессиональный и половозрастной состав государственных служащих.

2.3 Особенности кадровой политики в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Привлечение и закрепление персонала необходимой квалификации, формирование и непрерывное развитие высокопрофессионального кадрового состава, социальная поддержка являются главными приоритетами кадровой политики Управления сельского хозяйства и продовольствия

Конкурсная процедура призвана обеспечить открытость и доступность поступления на государственную службу. Но не всегда соблюдается это правило и присутствует коррупционная составляющая.

На основе конкурсной процедуры можно составить схему, отражающую области, которые оцениваются в ходе конкурсных процедур у кандидатов и способами конкурсной процедуры.

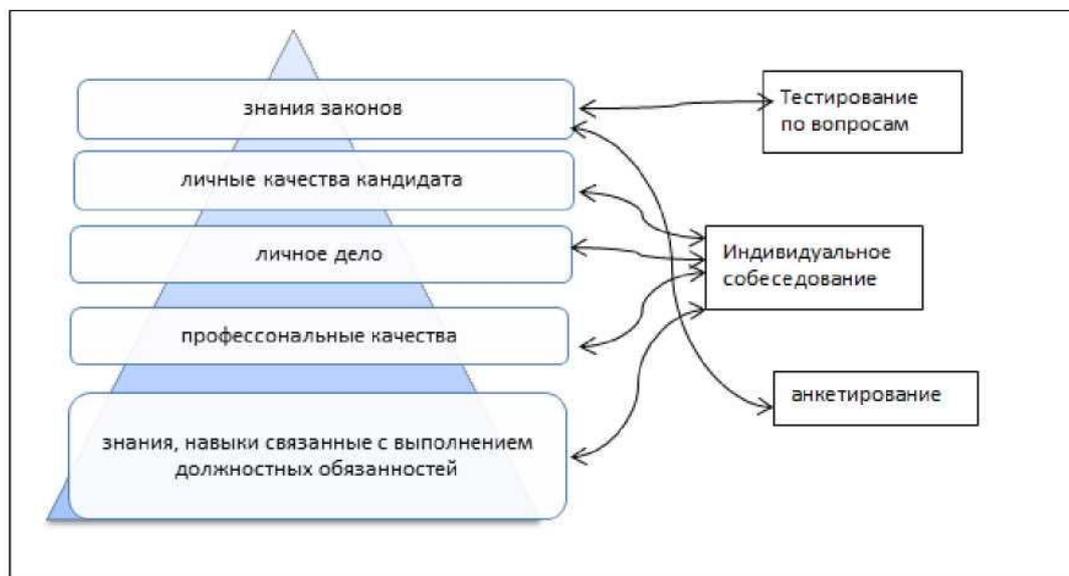


Рисунок 2.5 – Схема конкурсной процедуры в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Если уровень знания законов, профессиональные качества можно определить с помощью тестирования по вопросам, анкетированию,

индивидуальному собеседованию, то определить личные качества кандидата и умения, навыки его связанные с должностными обязанностями очень сложно.

Содействие продвижению по службе муниципальных служащих сейчас профессиональное развитие имеет две составляющие:

- Профессионально квалификационное развитие - накопление профессионального опыта и знаний для качественного исполнения должностных служебных обязанностей в рамках замещаемой должности в органе местного самоуправления.

- Профессионально должностное развитие - служебная карьера муниципального служащего. Профессионально должностное развитие кадров тесно связано с явлениями трудовой самореализации, социального признания и материального благополучия.

На государственной службе государственный служащий должен строго следовать должностному регламенту, который устанавливает строгие рамки их профессиональной деятельности. А чтобы продвигаться по службе, развиваться творчески приходится выходить за пределы установленных рамок.

Каждый гражданин, который работает на государственной службе, обязан каждые несколько лет проходить аттестацию. Подготовка и проведение аттестации в Управлении сельского хозяйства и продовольствия осуществляется в соответствии с положением об аттестации государственных гражданских служащих Управления, которое разработано в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации, в соответствии со статьей 48 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в соответствии с требованиями Федерального закона от 25.12.2008 г. № 273 - ФЗ «О противодействии коррупции», иными федеральными законами и нормативными актами.

Аттестация государственных гражданских служащих Межмуниципального отдела - это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности Управления сельского хозяйства и продовольствия в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности.

К государственной службе предъявляются значительные требования, но то, как оценивается профессиональная служебная деятельность государственных служащих далеко от стандартов качества. Требуется создавать механизм управления формированием кадрового потенциала, он будет важным звеном определяющим успех при внедрении новых технологий в разные сферы деятельности, позволит решать новые и текущие задачи по обеспечению социально-экономическому развитию России.

В целях повышения эффективности системы профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих соответствующим указом (№ УП-574) в Республике Татарстан создана система стажировочных площадок в органах государственной и муниципальной власти.

Основные задачи:

- изучение государственными и муниципальными служащими накопленного опыта деятельности органов государственной и муниципальной власти;
- приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении государственными и муниципальными гражданскими служащими своих должностных обязанностей;
- совершенствование межведомственного (межмуниципального) взаимодействия.

Для полного представления работы с персоналом нами была составлена контекстная модель управления персоналом в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе, она представлена на рисунке.

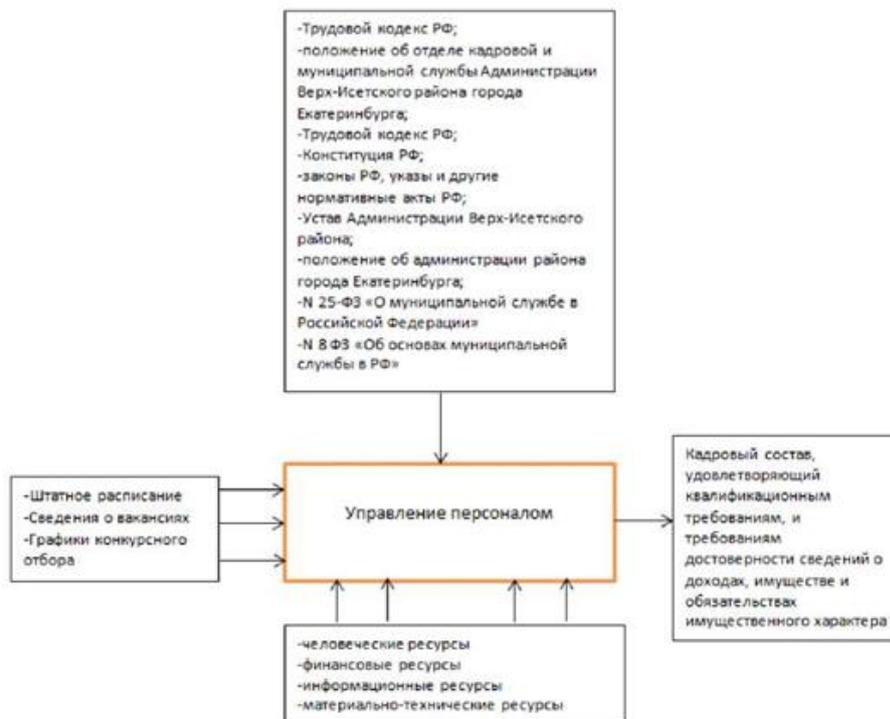


Рисунок 2.6 – Контекстная модель управления персоналом

В настоящий момент такая контекстная модель в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе не разработана, и мы предлагаем свой вариант. Основываясь на стандарте ISO 9001:2008, системе менеджмента качества документированной процедура управления персоналом (СМК-ДП.6.2) получилось составить такую модель, которая отражает компоненты на входе и выходе, ресурсы и нормативные документы.

Мы провели исследование в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе. В нашем исследовании приняли участие 11 государственных служащих Управления.

В таблице представлена оценка знаний нормативных документов государственным служащими Управления сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе.

Таблица 2.3 – Оценка знаний нормативных документов муниципальными служащими в Управлении сельского хозяйства и продовольствия

Низкий уровень знаний	0 человек (0%)
Средний уровень знаний	4 человека (36,4%)
Выше среднего уровень знаний	4 человека (36,4%)
Высокий уровень знаний	3 человека (27,2%)

В таблице направления повышения квалификации муниципальных служащих, которые являются наиболее актуальными для данных сотрудников, выбрать можно было несколько ответов.

В целом кадровый менеджмент, конечно же, есть, но недостаточные финансы ограничивают в развитии. Необходимо выделять больше финансовых средств на развитие кадрового менеджмента.

Для того чтобы определить уровень удовлетворенности персонала среди сотрудников был проведен опрос по оценке ряда приоритетных направлений кадровой политики.

Таблица 2.4 – Удовлетворенность качеством проведения кадровой политики

Критерии оценки	человек	%
Удовлетворены	4	36,4
Не вполне удовлетворены	6	54,5
Не удовлетворены	1	9,1
Крайне не удовлетворены	0	0

Проанализировав полученные данные можно сказать, что большинство служащих не вполне удовлетворены качеством существующей на сегодняшний день кадровой политики в целом. Количество удовлетворенных

Далее нами был проведен контент анализ по опрос-анкете сотрудников отделов: На основе этого было выделено 28 критериев, по которым можно сделать ряд выводов. Были заданы обозначения: 0-отсутствует упоминание параметра;1-присутствует упоминание параметра. Так же цветовые обозначения: синий - неактуальные параметры; зеленый - параметры, которые могут быть в перспективе актуальными; красный - доминирующие параметры.

W	X	Y	Z	AA	AB	AC
антикоррупционная тематика	социально-экономическая тематика	информационные технологии в муниципальном управлении	организационно-контрольная тематика	инфекционный агент	социально-психологическая тематика	кадровая политика, кадровая работа
1	1	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0
0	1	1	0	0	0	0
0	1	1	1	0	0	0
0	1	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0
1	1	1	1	1	0	1
0	0	1	0	0	0	1
3	7	7	3	1	1	1

Рисунок 2.7 – Контент анализ Управлении сельского хозяйства и продовольствия

По результатам контент - анализа можно сделать выводы:

1. Преимущество государственные служащие отдают таким учебным заведениям КФУ, Казанский ГАУ.
2. Профессиональное образование «Государственное и муниципальное управление» большинство опрошенных не имеют.
3. Уровень знаний нормативных документов - средний и выше среднего.

4. Есть положительная, перспективная тенденция к увеличению уровня знания нормативными документами на уровне - высокого знания нормативных документов.

5. Актуальные темы повышения квалификации: социально-экономическая тематика, информационные технологии в муниципальной сфере.

6. Может быть в дальнейшем перспективна антикоррупционная тематика и организационно - контрольная тематика в повышении квалификации.

3. ВНЕДРЕНИЕ AGILE-ПОДХОДА В КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В ПЕСТРЕЧИНСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ

3.1 Внедрение инструментов гибкого кадрового менеджмента в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Для работы с использованием гибких подходов необходим обмен информацией о планах, задачах и продукте. Для этого предлагается набор инструментов визуализации и планирования — от досок и стикеров до ИТ-сервисов коллективной работы.

Современное ПО, предназначенное для командного взаимодействия и постановки задач, обеспечивает удобную и быструю совместную работу команды, прозрачность и систематизацию, позволяет определить приоритетные задачи и передавать их друг другу, накапливать информацию по проекту и т.д. Все инструменты можно разделить на категории:

- управление задачами;
- коммуникация;
- библиотека знаний.

Управление задачами

Инструменты для управления задачами, которые сочетаются с двумя самыми популярными фреймворками — Kanban и Scrum:

- Trello (<https://trello.com>) — онлайн-версия доски Agile, описанной ниже. Это очень популярный сервис, который используют по всему миру.
- Kaiten (<https://ru.kaiten.io>) — российский аналог Trello.
- Jira (<https://ru.atlassian.com/software/jira>) — инструмент для постановки задач и контроля их выполнения, он имеет весьма широкую функциональность, но достаточно сложный и требует определенного времени на освоение, удобен как для малых, так и для больших (особенно)

проектов и команд. Также существует огромное число различных модулей и расширений Jira, в том числе от независимых разработчиков.

- Basecamp (<https://basecamp.com>) — интуитивно понятный и простой инструмент постановки задач, подходит скорее для небольших команд.
- Redmine (<https://www.redmine.org>) — еще один достаточно масштабный инструмент управления проектами, включает в себя отслеживание ошибок, требует дополнительного времени на освоение.

Для эффективной работы будут полезны удобные инструменты коммуникации и фиксирования договоренностей, например:

- Slack (<https://slack.com>) — удобный корпоративный мессенджер, который используется по всему миру.
- Skype (<https://www.skype.com/ru/>) — распространенный мессенджер со многими бесплатными функциями, интегрирован с почтовым сервисом Outlook.
- Dialog (<https://dlg.im>) — российский аналог Slack.

Для ускорения процессов и обучения новых сотрудников требуются библиотеки знаний:

- Confluence (<https://ru.atlassian.com/software/confluence>) — популярный международный и универсальный инструмент, у которого есть полномасштабная интеграция с Jira. Позволяет структурировать любые типы информации.
- Gitlab, Github и др. (<https://github.com>) — инструменты для хранения программного кода и документации и управления программным кодом.
- Системы управления знаниями, сделанные по принципу Wikipedia, например на основе Mediawiki (<https://www.mediawiki.org>).

Доска задач — один из основных инструментов Agile-подхода, позволяющий отслеживать всю работу. На доске размечены столбцы, в которых размещаются карточки (на физической доске — стикеры). Каждая

карточка — это результат, которого должна добиться команда в рамках разработки. Результатом считается улучшение продукта, которое доступно для пользователя вашего продукта. Каждый столбец — это процесс, который должна пройти карточка, чтобы перейти в статус «выполнено». Смысл доски в том, что визуализируется ход проекта по всем направлениям для всех участников, у них появляется возможность быстро вычленить сложные и проблемные этапы или элементы и внести корректировки (рисунок 9).

Как правило, на доске отображается следующий процесс:

- «Бэклог» (Backlog) — «Бэклог продукта» (см. раздел 3.2.1);
- «Нужно сделать» (To Do) — «Бэклог спринта» (см. раздел 3.2.4);
- «В процессе» (In progress) — все задачи, находящиеся в работе;
- «Нужно проверить» (To Verify) — все выполненные задачи, находящиеся на проверке после разработки;
- «Готово» (Done) — выполненные задачи, проверенные согласно критериям DoD (см. раздел 3.2.1).

Диаграмма сгорания (Burndown Chart) — это инструмент, позволяющий оценивать динамику выполнения задач, поставленных на спринт (рисунок 10). В качестве «сгорающих» элементов выступает какая-либо метрика объема работы (например, часто используются человеко-часы, или количество задач, или количество задач, взвешенное с учетом их относительной сложности). Диаграмма обновляется каждый раз, когда завершается какая-либо задача.

В концепции бережливого производства (см. раздел 1.5) особая роль уделяется понятию «гемба». «Гемба» — место, где формируется продукция или предоставляются услуги, площадка. Согласно методам управления, так или иначе связанным с практикой компании Toyota, считается, что для полноценного понимания ситуации необходимо прийти на «гемба» — место, где происходит рабочий процесс, провести наблюдение, собрать факты и непосредственно на месте принять решение.

«Гемба» является прекрасным методом для обнаружения зачастую неизмеримых явлений или элементов, которые являются критическими для компании. По мнению экспертов компании Global Six Sigma, «этот метод позволяет выявить реально существующие проблемы, а также выявить узкие места в процессе и те процессы, которым не уделяется достаточно внимания. Другими словами, идея... “гемба” имеет целью проанализировать, что происходит в процессах в реальности, увидеть процесс своими глазами (а не через призму отчетов, документов или даже дэшбордов), а также выявить потенциальные пути решения существующих проблем»

Культурные и организационные изменения часто поддерживаются изменениями рабочей инфраструктуры или даже ребрендингом организации. Ярким примером является опыт Сбербанка, когда Agile-трансформация сопровождалась переездом всех формируемых Agile-команд в новый офис, специально спроектированный для эффективной командной работы, его назвали Agile Home. Рабочее пространство и доступные инструменты совместной работы поддерживают либо затрудняют внедрение цифровой или Agile-культуры и гибких подходов к управлению.

Проектные команды работают значительно результативнее, если постоянно размещены в одном помещении, например в переговорной комнате или в офисе с открытой планировкой. Для командных обсуждений должна быть возможность использовать проектор, маркерные доски / стены / поверхности для визуализации и обсуждения результатов и идей, цифровые инструменты командной работы.

Важнейшая роль в гибких подходах отведена взаимодействию с пользователями. Для этого предусмотрен ряд инструментов и процедур. Команде важно сформировать видение продукта в начале работы, исходя из первичного понимания потребности пользователей. Требования к продукту также фиксируются «глазами пользователей», с помощью пользовательских историй. После того как продукт подвергся изменениям, команда должна

регулярно получать обратную связь, чтобы учитывать пожелания пользователей при планировании следующих шагов.

3.2 Повышение квалификации государственных служащих Управления сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

Внедрение Agile-подхода в Управление сельского хозяйства и продовольствия требует определённых компетенций у государственных служащих, которые можно освоить при дополнительном обучении.

В последние годы все более устойчивые технологические инновации и цифровое развитие в любой сфере деятельности и повседневной жизни привели к новым профессиональным ролям. Одной из такой современных бизнес-ролей является директор по цифровым технологиям (CDO - Chief Digital Officer) или по цифровой трансформации (CDTO - Chief Digital Transformation Officer), что в целом одно и то же.

Цифровые вызовы к руководителям высшего звена способствуют развитию программ MBA нового поколения, и некоторые российские бизнес-школы уже предложили рынку новые программы.

Создавая должность директора по цифровым технологиям, организации, по сути, решают перейти на новую бизнес-модель. Соответственно рынок нуждается в управленцах нового поколения, которые могут выступать в роли «переводчиков» между потребностями бизнеса и поставщиками цифровых решений, в роли новаторов, со знаниями бизнес-моделей, построенных на цифровых технологиях. CDTO отвечает за работу бизнеса в условиях цифровой экономики. В зону его ответственности попадают разработка и реализация стратегии цифровой трансформации, «оцифровка» продуктов и услуг, изменение бизнес-процессов. Именно такие идеи и темы заложены в основу наших новых программ уровня MBA, которые отвечают самым высоким требованиям рынка к менеджерам высшего звена.

Серия программ MBA «Цифровое лидерство» направлена на собственников бизнеса, топ-менеджмент, к примеру, исполнительных директоров, директоров по маркетингу, директоров департаментов, для

формирования современных ИТ-компетенций. И отдельно — на ИТ-руководителей, с целью формирования современных управленческих навыков и знакомства с новым стеком технологий и методов управления проектами. Разработка и реализация программ требуется тесного сотрудничества с научными и образовательными учреждениями, экспертами в области цифровой трансформации, работы с данными, проектного менеджмента, представителями ведущих компаний и организаций, представителями государственных органов власти, запустивших процесс цифровой трансформации.

Чтобы подготовить управленцев к пониманию новейших технологий, современные программы предлагают обучение инструментам и концепциям, включая искусственный интеллект, блокчейн, анализ данных, цифровой маркетинг и другие актуальные навыки. Для руководителя, далекого от технологий, такое обучение позволит найти «общий язык» с современными технологиями, понять их и использовать для разработки революционных бизнес-моделей и стратегий. Для ИТ-менеджеров наоборот степень MBA CDTO поможет развить стратегические и управленческие навыки.

CDTO несут ответственность за внедрение и интеграцию новых инструментов в функциональность их организации. Они должны иметь возможность оценивать текущие процессы своей организации - от разработки продуктов и предоставления услуг до внутренних коммуникаций, выполнения и возврата - и понимать, где и как появляющаяся технология вписывается в уравнение.

Конечно, CDTO должен также обеспечить, чтобы члены команды были обучены использованию этих новых инструментов достаточно хорошо, чтобы обеспечить устойчиво повышенную производительность по всем направлениям.

Здесь стоит отметить, что CDTO не должен брать на себя роль всемогущего технического бога. В тех случаях, когда требуются более специализированные узкие знания (например, поставка оборудования или

разработка программного обеспечения и т. д.), CDTO должны знать как ставить технические задания, как планировать и управлять проектами, как оценивать эффективность.

Теперь, когда мы знаем, что может сделать директор по цифровым технологиям, давайте посмотрим на некоторые обязанности, которые должны быть частью роли CDTO. Вот лишь некоторые из ключевых компетенций, которые многие компании сейчас рассматривают в рамках этой должности:

Разработка и внедрение цифровой стратегии. Цифровая стратегия для будущего компании необходима, чтобы все цифровые инициативы были интегрированы в процессы стратегического планирования и обеспечения лидерства бизнеса.

Связующее звено. CDTO должен быть центральным лидером компании в процессе цифрового преобразования, выступая в качестве посредника между руководителями в развертывании цифровых инициатив и возможностей. Поэтому в этой роли требуются сильные навыки управления проектами и менеджмента. Включая так называемые SoftSkills, например, навыки межличностного общения, успешных переговоров.

Внедрение цифровых инноваций: работа с командами п для создания инновационных цифровых решений для продуктов, услуг, процессов, обслуживания клиентов, каналов сбыта и бизнес-моделей. CDTO должен владеть и централизованно контролировать портфель проектов в области цифровых инноваций, а развертывание отдельных проектов может осуществляться под руководством других руководителей и команд.

Измерение рентабельности инвестиций в цифровые проекты. Инициативы в области цифровых инноваций должны создавать ценность, например, для повышения вовлеченности и лояльности клиентов, получения новых доходов или достижения новой эффективности. Поскольку эти результаты измеримы, CDTO следует отслеживать и сообщать о результатах окупаемости цифровых проектов и инвестиций.

Развитие цифровой экосистемы: создание, управление и дальнейшее развитие внутренней и внешней цифровой инновационной экосистемы и за ее пределами (во внешней сети партнеров) для применения цифровых технологий в бизнесе.

Развитие цифровых талантов. Спрос на цифровые инновации и преобразования в настоящее время превышает предложение квалифицированных кадров на рынке и внутри организаций. Поэтому CDO должен тесно сотрудничать с персоналом, чтобы привлекать и удерживать талантливых специалистов, а также создавать цифровые возможности в компании.

Центр подготовки руководителей цифровой трансформации сформирован на базе Университета Иннополис. Помимо обучения государственных служащих Центр также занимается аналитической работой — проводит исследования и разрабатывает методические и информационные материалы по темам: цифровая трансформация госуправления, цифровые платформы и их экосистемы, управление изменениями, дизайн-мышление, реализация проектов в области цифровой трансформации, этика принятия решений.

Автором предлагается пройти следующие курсы повышения квалификации для государственных служащих в Управлении сельского хозяйства и продовольствия:

1. Руководитель цифровой трансформации. Комбинированное очное и онлайн-обучение для руководителей и участников проектных офисов по цифровому развитию, представляющие все регионы РФ. Курс готовит слушателей к организации проектных офисов и выполнению проектов, программ цифровой трансформации государственного управления и переходу к цифровой экономике. Продолжительность обучения 228 часов.

2. Руководитель цифровой трансформации для руководителей высшего звена. Очное обучение для заместителей федеральных министров и руководителей служб, с фокусом на разработку планов и дорожных карт

цифровой трансформации по их направлениям. Индивидуальные и групповые траектории. Продолжительность обучения 500 часов.

3. Основы цифровой трансформации и цифровой экономики: технологии и компетенции. Очное обучение для государственных и государственных служащих в регионах. На программе вы получите знания о тенденциях, технологиях и реализованных проектах в сфере цифровой трансформации. Продолжительность обучения 60 часов.

4. Компетенции и технологии, востребованные в государственном и государственном управлении в условиях цифровой трансформации, Онлайн-обучение, ориентированное на широкий круг государственных служащих. Знакомит слушателей с тенденциями, реализованными проектами и технологиями, на основе которых создаются проекты цифровой трансформации. Продолжительность обучения 20 часов.

CDTO является проводником единой политики цифрового развития, обеспечивает управление реализацией проектов цифровой трансформации, координацию с проектами национальной программы «Цифровая экономика», с другими органами власти. При распределении обязанностей между заместителями, руководителю федерального органа исполнительной власти (внебюджетного фонда) рекомендуется обеспечить РЦТ полномочиями, достаточными для успешной реализации описанных в рекомендациях задач, в том числе участие в выработке и согласовании стратегических документов и планов развития отрасли, инициации реинжиниринга процессов органа власти, изменения организационной структуры, обучения сотрудников, модернизации инфраструктуры с целью проникновения сквозных цифровых технологий в процессы деятельности, взаимодействия с предпринимательским сообществом.

3.3 Эффективность кадрового менеджмента при применении agile-подхода в Управлении сельского хозяйства и продовольствия

Управление эффективностью достаточно жесткое в традиционных организациях; в agile организациях для успеха необходимы три изменения.

Доказательства очевидны: небольшое количество приоритетных практик определяет разницу между эффективным и справедливым подходом к управлению эффективностью и тем, который не подходит. Организации, которые связывают цели сотрудников с приоритетами бизнеса, вкладывают средства в возможности менеджеров и дифференцируют вознаграждения за выдающиеся показатели производительности. Подобные организации на 84% чаще используют такие подходы к управлению эффективностью, которые их сотрудники воспринимают и признают справедливыми. Кроме того, эти практики взаимно усиливают друг друга: удачное внедрение одной из них может оказать положительное влияние на эффективность других, что приводит к положительному влиянию на эффективность сотрудников и организации, что, в свою очередь, заставляет компаниям превосходить конкурентов.

«Традиционные» организации, предназначенные, в первую очередь, для обеспечения стабильности, включают в себя статичную, разрозненную, структурную иерархию. Цели и права на принятие решений спускаются сверху вниз, вместе с тем влиятельные органы управления находятся наверху. Эти организации работают через линейное планирование и контроль, чтобы получить доход для акционеров. Хотя такая структура может быть прочной, она часто жесткая и неподвижная.

Напротив, agile организации созданы как для стабильности, так и для динамизма. Такие организации ориентированы на людей – членов команд, из сети которых они и состоят. Такие команды отличаются быстрой обучаемостью и быстрым циклом принятия решений. Все это реализуется с помощью технологий и ориентацией на мощную общую цель - создание чего-либо ценного для всех заинтересованных сторон. Такие гибкие операционные модели обеспечивают быструю и эффективную реконфигурацию стратегии, структуры, процессов, людей и технологий для

создания ценностей и защиты возможностей. Таким образом, agile организации добавляют скорости и адаптивности к стабильности, создавая критический источник конкурентного преимущества в нестабильных, неопределенных, сложных и неоднозначных (VUCA) условиях.

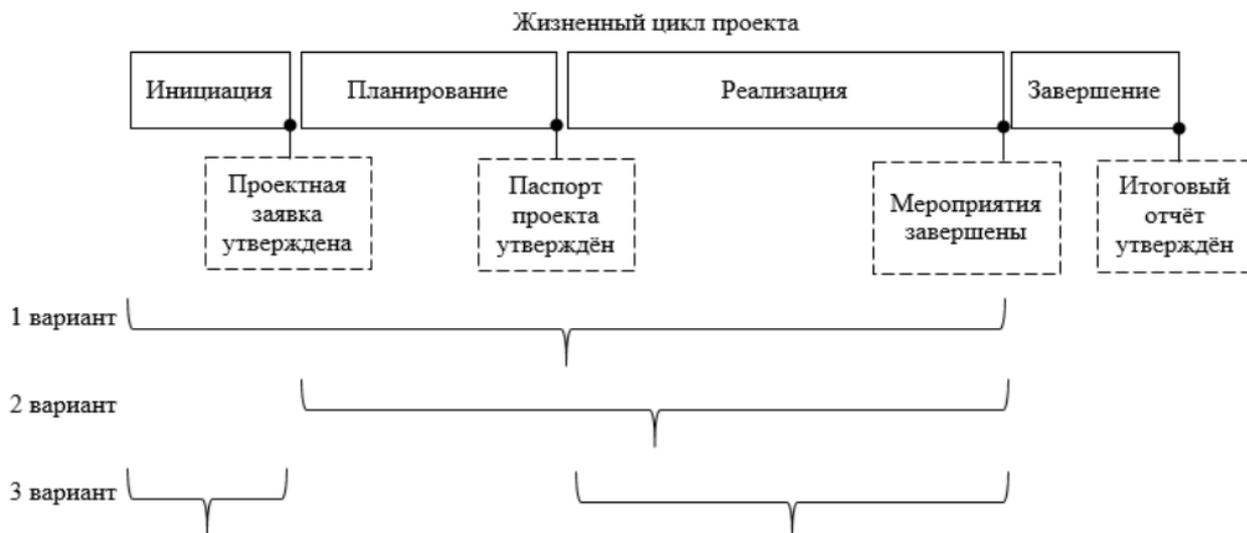


Рисунок 3.1 – Варианты интеграции agile-подхода в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе

При внедрении agile-подхода в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе образуется 5 отличительных признаков:

- общая миссия принята в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе
- сеть взаимосвязанных команд
- быстрое принятие решений и циклы обучения
- сотрудники, которые «горят» делом
- высокоэффективные технологии следующего поколения

Управление сельского хозяйства и продовольствия чувствует необходимость более частой обратной связи. Находясь в agile «забегах» в течение нескольких недель каждый задает темп, в который, естественно,

вписывается коллективная и индивидуальная обратная связь. Точно так же культура большей самостоятельности и риска открывает перед сотрудниками возможности смотреть шире, взять на себя больше ответственности и быстро выяснить, как они могут стать лучше.

Однако в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе необходимо будет адаптировать каждую из трех основных практик управления эффективностью, чтобы сделать рекомендации применимыми в agile операционной модели

Прозрачная связь целей сотрудников с приоритетами и поддержание сильного элемента гибкости в Управлении сельского хозяйства и продовольствия является основным методом agile способов работы. Они также являются важной практикой, если сотрудники понимают смысл и цель своей работы. Но agile организации могут беспокоиться о том, как акцент на отдельных целях сочетается с автономными командами, наличием которых характеризуют agile.

Существует три подхода, которые могут помочь Управлению адаптироваться и гарантировать, что цели останутся значимыми и связаны с бизнес-приоритетами.

Уполномоченные и автономные команды играют центральную роль в agile. Поэтому не имеет смысла управлять эффективностью на индивидуальном уровне. Успешные agile организации сосредотачиваются на производительности команды при постановке целей и оценке производительности, часто позволяя командам определять свои собственные цели для своего управления.

Цель Управления сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе по эффективности - это сочетание целей команды, индивидуального вклада в команду, овладение компетенциями, необходимыми на уровне отдельных рабочих мест, и согласование профессионального поведения с ценностями органа государственной власти.

Вес этих компонентов варьируется в зависимости от роли, причем наибольший вес имеет командная работа для стимуляции сотрудничества.

Необходимо ставить цели в команде в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе, часто обсуждать результаты и быть гибкими по мере необходимости

Команды в Управлении работают автономно и своевременно, уделяя особое внимание результатам. Они следуют установленным направлениям и стратегическим приоритетам, а не подробным инструкциям, спускающимся сверху вниз. Agile организации, как правило, делают ставку на жесткий процесс - часто на ежеквартальный бизнес-обзор (QBR) - для обеспечения согласованности между автономными командами.

Именно здесь появляются цели и ключевые результаты (ОКР), которые были популяризированы в Intel в 1970-х годах и теперь может быть использован в Управлении сельского хозяйства и продовольствия. Каждый квартал создается четкий каскад между стратегическими приоритетами и целями на командном уровне в Управлении сельского хозяйства и продовольствия, а эффективность и ключевые результаты становятся прозрачными и обсуждаются.

Чтобы учитывать изменение приоритетов, вытекающих из QBR, командные и индивидуальные цели должны быть динамичными, а не фиксированными в задании раз в год. Совместное установление целей может иметь и другие преимущества, особенно в отношении вовлеченности и амбиций. Неудивительно, что приверженность целям, поставленным в Управлении сельского хозяйства и продовольствия, как правило, сильнее, чем тем, которые ставят перед вами другие. В торговых B2B организациях переход к восходящей цели (по сравнению с нисходящей установкой со стороны руководителей) приводит к увеличению целевых показателей на 20 процентов.

Децентрализованный характер agile организаций создает риск того, что передача полномочий и расширение прав и возможностей могут привести к

хаосу. Один из способов избежать этого - ввести предельную прозрачность целей и результатов в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе.

Подобная прозрачность имеет следующие преимущества: выявляет взаимозависимость между командами и подразделениями, создает оперативность и среду для обмена идеями и укрепление неиерархической культуры мышления – все то, что характеризует именно agile организации.

Предыдущие исследования показывают, что государственные служащие, являются важной составляющей управления эффективностью в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе. Инвестирование в их навыки коучинга, чтобы помочь стать лучшими арбитрами повседневной справедливости, часто является самым мощным преобразованием по направлению к улучшению управлением эффективностью.

Однако agile организация бросает вызов традиционной модели линейного менеджера. Agile организации могут решать эти вопросы с помощью трех подходов.

В контексте управления эффективностью каждый выполняет разные роли. Руководители отделов оценивают, продвигают, обучают и развивают своих сотрудников. Лидеры Управления сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе определяют направления, связанные с бизнес-приоритетами, подбирают подходящих людей к возможностям или командам, обучают свои команды тому, как обеспечить сотрудничество через организационные рамки и расширяют возможности людей. Руководители отделов стремятся поддерживать сплоченную команду, вдохновляя, наставляя и обеспечивая обратную связь для всех. Связующим звеном этих лидеров является активный коучинг для постоянного развития и арбитража повседневной справедливости.

Как и в любой организации, люди в Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе развиваются

благодаря обратной связи и возможностям обучения. В успешных agile организациях обратная связь - это жизненно важный фактор в культуре рисков, быстрого провала и постоянного личного развития на всех уровнях.

В Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе необходимо поощрять государственных служащих, спрашивать и давать обратную связь постоянно. Делать это часто бывает сложно. Руководителям и рядовым служащим придется преодолевать барьеры мышления и способности к более частому предоставлению и получению обратной связи - не только вверх и вниз по иерархии, но и к коллегам, находящимся на одном уровне с вами.

Agile организации нуждаются в сформированных ритуалах для постоянного сбора отзывов и оценки эффективности. Линейный руководитель традиционно был каналом передачи всей информации о служащем. В данном случае требуется отдельный сотрудник, чтобы собрать отзывы о личности из нескольких источников, синтезировать их, работать с другими коллегами, чтобы убедиться, что свидетельства и решения выверены

Государственные служащие в большинстве своем считают свой подход к управлению эффективностью справедливым, если результаты дифференцированы, особенно на двух крайних уровнях эффективности. В некотором смысле это может быть сложнее в Управлении сельского хозяйства и продовольствия, в которых присутствуют сильно взаимозависимые команды, где трудно проследить результаты отдельных усилий. Две практики могут помочь сохранить дифференциацию и сопутствующее чувство справедливости, не умаляя командного духа.

Успешные agile организации воплощают agile методологии и способы работы, которые являются осязаемыми и видимыми в повседневной работе. Менее ощутимой, но критически важной стабильной практикой agile организаций является культура - сильные, общие ценности, установки и

модели поведения, которые лежат в основе и позволяют использовать эти методологии и способы работы.

Чтобы разумно, грамотно и сбалансированно совместить Agile с проектным управлением В Управлении сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе, необходимо рассмотреть функциональные области и стандарты по управлению проектами, которые во всём мире содержат матрицу, изображённую на рисунке. Где по вертикали группы процессов, а по горизонтали, то чем управляет руководитель проекта [6].

Таблица 3.1 – Применение Agile-подхода в Управлении сельского хозяйства и продовольствия

	Процессы инициации	Процессы планирования	Процессы организации исполнения	Процессы контроля	Процессы завершения
Управление содержанием	Определение (сбор) требований, задач, результата, цели проекта	Определение состава работ и продукта проекта	Организация выполнения работ	Инспекция содержания проекта	Приёмка продукта проекта
Управление сроками	Укрупненное (предварительное) планирование сроков	Разработка календарного плана	Координация проекта по временным параметрам	Контроль сроков проекта	Анализ фактических сроков
Управление стоимостью	Предварительная оценка затрат и доходов	Разработка бюджета проекта	Организация платежей	Контроль затрат проекта	Анализ фактического бюджета
Управление рисками	Возможен предварительный анализ рисков	Подробный анализ рисков, планирование реагирования на риски	Выполнение антирисковых мероприятий	Мониторинг и контроль рисков проекта	Формирование архива рисков
Управление персоналом	Определение (предложение) заказчика, куратора, руководителя, заинтересованных ИОГВ и других сторон- участников проекта.	Организационное планирование	Развитие команды проекта	Оценка деятельности персонала	Поощрение персонала
Управление коммуникациями	Анализ конечных пользователей продукта проекта	Разработка плана коммуникации	Распространение информации	Подготовка отчета об исполнении	Формирование архива проекта
Управление поставщиками	Анализ поставщиков	Планирование поставок	Выбор поставщиков и заключение контрактов	Администрирование контрактов	Закрытие контрактов
Управление качеством	Определение стандартов качества (целевых показателей)	Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	Извлечение уроков
Управление интеграцией	-	Разработка паспорта проекта	Общее управление, координация проекта	Управление изменениями проекта	Закрытие проекта

В Управлении сельского хозяйства и продовольствия должны оценивать и управлять работой людей не только по жестко поставленным целям, но и по степени, в которой человек показал и «прожил» желаемые ценности, установки и поведение. Потенциальные награды или последствия должны быть хорошо согласованы с этими целями.

Такой вклад должен быть хорошо систематизирован и признан, потому что он мотивирует людей и создает «тягу» к следующей возможности. И наоборот, в Управлении сельского хозяйства и продовольствия должны делать четкий выбор в плане сотрудников, которые не живут активно и не демонстрируют желаемые ценности, образ мыслей и поведение.

Работа в Управлении сельского хозяйства и продовольствия должна характеризоваться чувством удовлетворения и веселья: сотрудники часто описывают, как их повседневная деятельность «не похожа на работу». Например, можно предлагать гибкие преимущества, такие, как неограниченные дни отпуска. Государственные служащие остаются, потому что они увлечены своей работой и уникальной культурой. В то время как другие сотрудники ожидают справедливой оплаты за свой вклад, гибкие льготы дают agile организациям возможность уделять больше внимания внутренней мотивации и частым немонетарным вознаграждениям, включая специальные задания, возможности представлять компанию вовне или посещать специальные мероприятия, высокое признание на рабочем месте (награды и торжества) и время для работы на общественных началах.

Управление сельского хозяйства и продовольствия при внедрении agile преобразования не сможет позволить себе игнорировать управление эффективностью. Так же, Управление сельского хозяйства и продовольствия должен быть ограждены от традиционных подходов, чтобы гибкие методы и образ мышления имели свободу, чтобы они были должным образом признаны и вознаграждены.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В заключении выпускной квалификационной работы немаловажно подметить, что в текущих условиях в органах государственной власти с помощью правильного применения цифровых инструментов кадрового менеджмента возможно достичь эффективного использования человеческих ресурсов.

Безусловно, управление кадровым потенциалом должно помогать в совершенствовании и развитии персонала. Необходимо учитывать перспективу развития кадрового потенциала на несколько лет вперед. Должны оцениваться физические, психологические, профессиональные, человеческие качества всего кадрового состава.

По определению цифровая трансформация (цифровизация, диджитализация) – это изменение формы деятельности в условиях цифровой реальности на основе данных. Цифровая трансформация прежде всего означает новые бизнес-процессы, организационные структуры, положения, регламенты, новую ответственность за данные, новые ролевые модели. Ключевой процесс цифровой трансформации – стратегическое управление данными.

Цель ВКР охватывала анализ основных направлений кадрового менеджмента и определения проблем кадровой политики в органах государственной власти на примере Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском государственном районе.

В практической части ВКР было проведено эмпирическое исследование с целью оценки качества проведения кадровой политики в Управлении сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском государственном районе.

На основании выполненных автором исследований:

- предложен Проект по внедрению agile подхода кадрового менеджмента на основе гибких подходов к управлению;
- внесены конкретные мероприятия по совершенствованию системы кадрового менеджмента с учетом гибких подходов к управлению
- предложены курсы обучения для процессов цифровизации и обучения гибких подходов к управлению.
- доказано, что в системе кадрового менеджмента привычный для государственных структур акцент на процесс необходимо сместить на результаты деятельности служащих нового уровня.

Исходя из этого, можно сделать вывод – вследствие реализации предложенных мероприятий сформируются необходимые условия для цифровизации кадрового менеджмента в системе государственной службы.

Кроме этого, в сфере оптимизации управления государственным хозяйством и повышения эффективности деятельности органов государственной власти руководители и государственные служащие должны:

- на основе проведенного анализа управленческих задач и выявления потерь, происходящих в объектах управления инициировать постановку задач АСУ, решение которых с применением оптимизационных методов и ИИ позволяет обеспечивать высокую эффективность;
- для трансформации экономики и социальной сферы до 2024 года обеспечить увеличение финансирования ускоренного внедрения цифровых технологий не менее чем в три раза;

Указанные направления будут способствовать росту конкурентных преимуществ Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском государственном районе с помощью формирования условий для эффективного применения и развития человеческого потенциала, развития компетентного и квалифицированного коллектива государственных служащих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 02 июля 2013 г.) В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Статья 48 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»/.
3. Стратегия развития г. Казани до 2030 г. Решение Казанской городской Думы от 14.12.2016 №2-12.
4. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
6. Алиуллов Р.Р. Механизм социального управления (методологический аспект) // Социально-гуманитарные знания. 2011. - № 6. С. 126-128.
7. Аналитический отчет по теме: «Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта» // Госслужба [Официальный сайт]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/30590668-6edc-4b93-885d-65d4ed4bbff9> (10.09.2017).
8. Антошина Н.М. Актуальные вопросы повышения эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Административное и муниципальное право. 2014. - № 10. С. 32–39.
9. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

10. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: моногр. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 272 с.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
12. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237.
13. Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 2015. – 368 с.
14. Вербицкий А.А. Компетентностный подход в образовании: проблемы и условия реализации / А.А. Вербицкий // Байкальский психологический и педагогический журнал. – 2013. – №1. – С. 25-35.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2014. – 255 с.
16. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник./ Наумов А.И. – М.: Экономист, 2014. – 669 с.
17. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе // Вопросы управления. 2014. № 3. URL: www.vestnik.uapa.ru/ruru/issue/ (25.10.2017).
18. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий./ Страхова О.А., Файбушевич С.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 416 с.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во Банки и биржи; ЮНИТИ, 2013. – 496 с.

21. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом./ Обухов Д.В., Самыгин С.И. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 352 с.
22. Государственная гражданская служба // Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы. 16.10.2015. URL: <http://hr.mos.ru/gossluzhba/> (29.09.2017).
23. Граждан В.Д. Гражданская служба как сервисный институт // Гос. служба. - 2011. - № 3. - С. 48-54.
24. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. - М.: Юркнига, 2005. - 480 с.
25. Гуськова И.М. О практике проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Новосибирской области // Вестник координационного совета по вопросам кадровой политики при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе./ Рыжкова С.В., Санников С.В. 2015. № 4–5. URL: http://sapanet.ru/GiMS_SFO/Vestnik_4_5.pdf (25.10.2017).
26. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
27. Доклад «Agile-подход в государственном управлении» 16.10.2019. / URL: <https://gosagile.cdto.ranepa.ru>
28. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2015. – 423 с.
29. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Приор, 2013. – 512 с.
30. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2015. - 720с.
31. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

32. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
33. Игнатов В.Г. Государственный служащий современной России./ Майборода С.Ю., Понеделков А.В., Старостин А.М. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 318 с.
34. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
35. Исполнительный комитет г. Казани – Режим доступа: <http://www.kzn.ru>
36. Касаева Т.В. Правовая культура государственных служащих как фактор повышения ответственности перед обществом // Государственная власть и местное самоуправление. – 2014. - №4 . –С. 37-38.
37. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации. – М.: Инфра-М. - 2014 - 234 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2012. - 638 с.
39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
40. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
42. Корнийчук Г.А. Государственные служащие: особенности регулирования труда. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 134 с.

43. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

44. Куракин А.В. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы. Журнал «Право и политика»/ Савостин А.А., 2014. - №8. – С.45.

45. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учеб. пособие для средних профессиональных учебных заведений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 255 с.

46. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

47. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»/ Курбатова М.Б., 2015. – 416 с.

48. Мальцев В.А. Государственный служащий современного типа. - М.: Изд-во ВВАГС, 2013. - 184 с.

49. Мальцев В.А. Социологический подход к анализу профессионализма государственных служащих./ Марченков Т.Г., Калачева Т.Г. - М.: Изд-во РАГС, 2011. - 44 с.

50. Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. - М.: Дело, 2015. - 287 с.

51. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

52. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.

53. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

54. Официальный портал органов местного самоуправления г. Казани – Режим доступа: <http://www.kzn.ru>
55. Панова Е.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы/ Баринов Д.А. // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014 - №45. – С.36-51
56. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
57. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
58. Спенсер Л. Компетенции на работе. М.: Нипро, 2015. - 384 с.
59. Стрижакова Е.Н. Человеческий капитал и проблемы формирования его структуры, измерения и методов оценки / Стрижакова Е.Н. // Государственный советник. –2016. - № 2. –С. 28-41.
60. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 342 с.
61. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
62. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
63. Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Государственная служба . – 2013. - №4. – С.20.
64. Турчинов А.И. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих. – М.:РАГС, 2011. – 211 с.
65. Турчинов А.И., Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом в России. Социологический анализ./ Магомедов К.О. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 134 с.
66. Уиддет С. Руководство по компетенциям. М.: Нипро, 2013. - 228 с.
67. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

68. Фетисов, Г. Г. Региональная экономика и управление : учебник для студ.вузов / Г. Г. Фетисов, В. П. Орешин. М.: ИНФРА - М, 2013. - 416с.
69. Чернышов П.А. Стратегическое развитие человеческих ресурсов организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIV-LVLIV-LV междунар. науч.-практ. конф. № 10-11(53). Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2015.
70. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014. - 384 с.
71. Armstrong, Michael. "Human capital management". A Handbook of Human Resource Management Practice. Gale virtual reference library. Kogan Page Publishers. p. 29. ISBN 9780749446314. Retrieved 2016-07-19. "Human capital management (HCM) has been described as 'a paradigm shift' from the traditional approach to human resource management."
72. "Journals Ranked by Impact: Public Administration". 2016 Journal Citation Reports. Web of Science (Science ed.). Clarivate Analytics. 2017.
73. Chris Heinen, "Top 5 Benefits of Mobile HR Solutions". hrchitect.com. 27 July 2016. Retrieved 27 January 2017.
74. Chugh, R 2014, 'Role of Human Resource Information Systems in an Educational Organisation', Journal of Advanced Management Science, vol. 2, no.2, pp.149-153. doi: 10.12720/joams.2.2.149-153
<http://www.joams.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=37&id=1>
75. Mark O'Sullivan, 2014, What Works at Work, The Starbank Press, Bath, page3.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для специалиста государственного и муниципального управления

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста государственного и муниципального управления допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и

проводившего инструктаж. Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист государственного и муниципального управления обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста государственного и муниципального управления возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами

Физическая культура на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду в отделе по делам молодежи и спорта Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе специальностей, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха сотрудников Исполнительного комитета муниципального образования учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе бухгалтера имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого, согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Культура делового общения на предприятии

В целях повышения деловой репутации отдел по делам молодежи и спорта Управления сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия в Пестречинском муниципальном районе и его сотрудников, и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель Премьер-министра РТ -
министр сельского хозяйства и продо-
вольствия Республики Татарстан
М.И. Ахметов
« » 2014г.



Положение
"Об Управлении сельского хозяйства и продовольствия
Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан
в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан"

1. Общие положения

1.1. Управление сельского хозяйства и продовольствия Минсельхозпрода РТ в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан (далее - Управление) является самостоятельным структурным подразделением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, казенным учреждением, реализующим в районе государственную политику и осуществляющим управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением финансируемый бюджетом Республики Татарстан и является получателем средств федерального, местного бюджетов и иных источников.

1.2. Полное наименование - Управление сельского хозяйства и продовольствия Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в Пестречинском муниципальном районе Республики Татарстан .

1.3. Сокращенное наименование – УСХ и П МСХ и П РТ в Пестречинском муниципальном районе РТ.

1.4. Управление подчиняется Министерству сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

1.5. Управление является юридическим лицом, имеет обособленное и переданное ему на праве оперативного управления имущество, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печати и бланки со своим наименованием.

1.6. Управление в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, Республики Татарстан (далее - РТ), приказами, распоряжениями, указаниями, методическими рекомендациями и другими локальными актами Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, а также настоящим Положением.

1.7. Структура и штатное расписание Управления утверждаются Министром сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в пределах установленной численности и фонда оплаты труда Министерства.

1.8. Управление осуществляет в районе свою деятельность в пределах компетенции во взаимодействии с организациями независимо от формы собственности в сфере сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности, органами местного самоуправления.

1.9. Местонахождение – 422770, Республика Татарстан, Пестречинский район, село Пестрецы, улица Советская дом 20.

2. Задачи Управления

2.1. Основными задачами Управления в пределах своих полномочий являются:

обеспечение эффективной работы системы агропромышленного комплекса района;

Рекомендации по организации управления цифровой трансформаций в органах власти

Настоящие рекомендации разработаны в целях методической поддержки внедрения цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и описывают функциональные обязанности руководителей федеральных органов власти и органов федеральных внебюджетных фондах по цифровой трансформации и цифровому развитию (Chief Digital (Transformation) Officer, Руководитель по цифровой трансформации, далее – РЦТ).

Рекомендации могут применяться для других органов власти, в том числе органов власти субъектов Российской Федерации, а также могут уточняться с учетом специфики деятельности органа государственной власти.

Цифровая трансформация – внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и оказания государственных услуг. Она подразумевает реинжиниринг процессов деятельности организации (в том числе модернизацию инфраструктуры, изменение организационной структуры, совершенствование каналов взаимодействия с гражданами и другими государственными структурами), которая приводит к существенному (в разы) улучшению характеристик процессов и (или) появлению принципиально новых их качеств и свойств, а также повышению эффективности отраслей экономики за счет предоставления равного и открытого доступа бизнесу к структурированным данным и стимулированию создания сервисов и приложений на основе этих данных.

Основание цифровой трансформации – Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Основные принципы цифровой трансформации:

переход к управлению и проведению государственной политики в курируемой сфере на основе данных (data-driven decision management, управление основанное на данных);

устранение дублирования сбора данных, определение эталонных данных; оптимизация, упрощение и информатизация ведомственных и

межведомственных процессов деятельности;

разработка и реализация новых моделей оказания государственных

услуг, ведения контрольно-надзорной и разрешительной деятельности;

подготовка и мониторинг правоприменения нормативных правовых актов в сфере цифровой трансформации;

внедрение сквозных технологий (большие данные, нейротехнологии и искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые

технологии, новые производственные технологии, Интернет вещей, компоненты робототехники и сенсорики, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальностей).

Для проведения цифровой трансформации необходимо:

ввести позицию заместителя руководителя органа власти, внебюджетного фонда по цифровой трансформации (РЦТ);

создать структурное подразделение по цифровой трансформации;

сформировать центр компетенций, обеспечивающий необходимый уровень привлечения внешних и внутренних экспертов органа государственной власти к управлению данными, цифровой трансформации курируемой сферы;

обеспечивать прохождение РЦТ¹, а также специалистами руководимого им структурного подразделения профильных программ дополнительного образования по современным цифровым технологиям, лучшим зарубежным и отечественным методам и практикам их внедрения, с периодичностью не реже одного раза в год;

обеспечить реализацию внедрения цифровых технологий и платформенных решений на основе планов и проектов.

В ведении Руководителя цифровой трансформации находятся следующие вопросы:

разработка и координация исполнения планов стратегического планирования и проектного управления (включая национальные проекты) в сфере цифровой трансформации;

согласование стратегических документов органа власти и подведомственных служб и организаций, в части соответствия их приоритетам цифровой трансформации;

согласование расходов на цели цифровой трансформации и цифрового развития;

разработка и реализация проектов внедрения цифровых технологий во всех сферах деятельности органа государственной власти;

участие в процессах бюджетирования средств на достижение целей и задач проектов в сфере цифровой трансформации;

координация структурных подразделений органа государственной власти по внедрению цифровых технологий;

организация управления данными в органе государственной власти и в курируемой социально-экономической сфере, систематизация

существующих информационных ресурсов;

координация разработки ведомственных планов по информатизации и их согласования с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации;

руководство структурным подразделением по цифровой трансформации;

разработка актов нормативного и технического регулирования по вопросам цифрового развития отрасли;

формирование центра компетенций в сфере управления данными и цифровой трансформации органа государственной власти (далее – центр компетенций);

организация подготовки кадров органа государственной власти и в курируемой социально-экономической сфере в области управления данными, цифровой трансформации и цифрового развития;

согласование технических заданий, бюджета проектов, планов закупок, закупок, договоров, субсидий и государственных заданий, других внутренних нормативных и рабочих документов по информатизации и цифровой трансформацией органа власти, подведомственных органов власти и организаций;

представление органа власти в совещательных и координационных органах, созданных в целях координации информатизации и цифрового развития, взаимодействие с внешними участниками;

организации подготовки кадров органа государственной власти и в курируемой социально-экономической сфере в области управления данными, цифровой трансформации.

На РЦТ могут быть возложены иные задачи с учетом специфики деятельности органа государственной власти.

Компетенция структурного подразделения по цифровой трансформации в части управления данными:

выработка политики по работе с данными, поступающими и используемыми органом власти, обеспечение их безопасного хранения;

обеспечение сбора и хранения данных, необходимых для обеспечения деятельности органа власти;

организация управления моделью данных, включая решение вопросов права на получение и использование данных;

организация управления качеством данных, обеспечения их соответствия нормативным требованиям и правилам, установленным для реализации задач органа власти;

организация формирования аналитики на основе данных, включая предиктивную аналитику;

формирование системы поддержки принятия решений на основе данных и внедрения механизмов автоматического принятия решений с использованием технологий искусственного интеллекта.

в части разработки проектов и документов стратегического

планирования и национальных проектов в сфере цифровой трансформации:

управление пулом проектов по внедрению цифровых технологий в структурных подразделениях органа власти;

разработка отраслевой стратегии цифрового развития, координация с иными документами стратегического планирования, формирование на этой основе плана действий («дорожной карты») по цифровому развитию;

мониторинг уровня цифровизации курируемой отрасли социально-экономического развития, его сопоставление его сравнительный анализ с уровнем цифровизации стран-лидеров в цифровом развитии соответствующей отрасли;

определение потребностей граждан в курируемой отрасли социально-экономического развития, выстраивание каналов цифрового взаимодействия с ними, создание цифровых продуктов и сервисов, удовлетворяющих эти потребности;

выработка решений по совершенствованию деятельности органа власти на основе применения цифровых технологий, включая:

формирование моделей деятельности органа власти, основанных на использовании цифровых технологий, включая, в том числе, внедрение киберфизических систем, промышленного интернета вещей, систем информационного проектирования и моделирования полного жизненного цикла продукта, передовых (полностью цифровых) производственных технологий, систем анализа больших данных, нейронных сетей и искусственного интеллекта, облачных сервисов, квантовых вычислений и других;

содействие разработки цифровых сервисов и платформенных решений, позволяющих обеспечить формирование, анализ и эффективное управление данными;

выработка решений по автоматизации бизнес-процессов, связанных с административными функциями, снижению за счет применения цифровых технологий издержек при производстве продукции, повышения качества взаимодействия с пользователями процессов органа исполнительной власти;

подготовка предложений по созданию продуктов и услуг, обладающих новыми потребительскими свойствами, основанными на внедрении цифровых технологий, обеспечение снижения издержек при осуществлении полномочий (функций) органа власти;

формирование и внедрение цифровой культуры в органе власти, вовлечение сотрудников органа власти в процесс цифровой трансформации.

в части обеспечения реализации проектов цифровой

трансформации: обеспечение проведения единой политики цифровой

трансформации; согласование всех ведомственных проектов, связанных с цифровыми

преобразованиями, плана ведомственной информатизации, показателей результативности и эффективности для членов проектных команд, вне

зависимости от того, в каком функциональном подразделении находится реализация проектов

внедрение новых бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях, обеспечение запуска производства новых цифровых продуктов и услуг, выстраивание процессов их оперативного ввода в эксплуатацию;

модернизация бизнес-процессов, на основе использования цифровых технологий, включая развитие механизмов интерактивного взаимодействия с другими органами власти и гражданами, сформированных на основе определения их потребностей, внедрение платформенных решений, формирование архитектуры работы с данными, обеспечение их обработки в режиме реального времени, широкого использования предиктивной аналитики;

содействие развитию системы управления знаниями.

Функциональная структура подразделения по цифровой трансформации

проектный офис по реализации проектов цифровой трансформации и цифрового развития (в рамках органа власти, подведомственных учреждений, курируемой сферы);

офис по трансформации процессов в целях создания цифровых продуктов/сервисов;

офис по управлению данными;

центр компетенций (возможно использование внешнего (внешних) центра).

Проектный офис, офис по трансформации и офис по управлению данными рекомендуется формировать на основе межведомственной команды и разработчиков программных продуктов, в том числе на площадке организаций, привлеченных к цифровым преобразованиям.

Офис по трансформации процессов в целях создания цифровых продуктов/сервисов обеспечивает:

изучение текущих процессов деятельности органа власти и их реинжиниринг для перевода в цифровой вид;

изучение потребностей пользователей внутри органа власти и при организации межведомственных процессов (включая работу в рамках создания платформ обеспечения деятельности органов власти в области разработки нормативных актов, стратегического планирования, электронного документооборота и т.д.);

проектирование в составе проектных команд цифровых сервисов/продуктов; внедрение процессного подхода в органах власти.

Офис по управлению данными обеспечивает:

управление и координацию процессов формирования исходных данных; управления архитектурой данных и поддержанием необходимых ИТ-

процессов;

управление и координацию аналитических процессов на основании данных; обеспечение иных подразделений необходимыми данными, а также
основанной на их обработке аналитикой;
обеспечение систем хранения и использования данных.

Центр компетенции обеспечивает:

консультационную, методическую и экспертную поддержку руководства и сотрудников органа власти по вопросам управления данными, внедрения цифровых решений и сопровождения процессов цифровой трансформации, формирования, хранения и использования данных, включая, при необходимости, привлечение внешних экспертов;

участие в разработке требований к содержанию технического задания по проектам, направленным на реализацию стратегических документов в сфере управления данными, цифровой трансформации и цифрового развития;

создание базы знаний в сфере цифровых технологий, организация исследований по тематике внедрения цифровых технологий в сфере деятельности органа власти;

взаимодействие с организациями высшего профессионального образования и научными организациями, включая формирование рекомендаций по корректировке образовательных программ в интересах цифровой трансформации органа власти и цифрового развития курируемой сферы социально-экономического развития;

формирование экспериментальных полигонов и пилотных зон внедрения (отработки применения) перспективных цифровых технологий;

выстраивание системы обучения сотрудников органа власти, их вовлечение в реализацию проектов цифровой трансформации и цифрового развития;

Компетенции руководителя по цифровой трансформации (цифровому развитию) и сотрудников подразделения по цифровой трансформации

При назначении (аттестации) РЦТ определяются требования к навыкам и уровню компетенций, необходимых для кандидатов на эту должность, и целевые показатели его деятельности.

Рекомендуются следующие базовые компетенции РЦТ:

знание технологий и навыков работы с данными;

базовые знания предметной области и наличие профильной экспертизы; знание основных трендов развития технологий;

знание основных математических методов анализа данных;

навыки планирования, прогнозирования и моделирования;

навыки проектирования, внедрения и эксплуатации ИТ-решений;

владение методиками управления организационными

изменениями; навыки управления проектами;
опыт создания подразделений, проектных команд;
опыт реструктуризации бизнес-процессов, систем
управления; знание соответствующей нормативной базы;
навыки коммуникации, в том числе
межведомственной; лидерские навыки.

Общие компетенции для сотрудников подразделений по цифровой трансформации:

цифровые навыки;
системное и критическое
мышление; решение
слабоструктурированных задач.

Сотрудников подразделений по цифровой трансформации рекомендуется отбирать по специальным профилям компетенций:

специалисты по работе с данными (включая аналитиков данных);
специалисты по гибким методам управления проектами
(разработки цифровых продуктов);
специалисты по процессному управлению (включая аналитиков
процессов деятельности и их оптимизации под цифровую трансформацию);
специалисты по изучению потребностей пользователей
информационных ресурсов и потенциальных цифровых продуктов.

Заключение

РЦТ является проводником единой политики цифрового развития, обеспечивает управление реализацией проектов цифровой трансформации, координацию с проектами национальной программы «Цифровая экономика», с другими органами власти. При распределении обязанностей между заместителями, руководителю федерального органа исполнительной власти (внебюджетного фонда) рекомендуется обеспечить РЦТ полномочиями, достаточными для успешной реализации описанных в рекомендациях задач, в том числе участие в выработке и согласовании стратегических документов и планов развития отрасли, инициации реинжиниринга процессов органа власти, изменения организационной структуры, обучения сотрудников, модернизации инфраструктуры с целью проникновения сквозных цифровых технологий в процессы деятельности, взаимодействия с предпринимательским сообществом.