

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	8
1.1 Кадровое обеспечение аграрного сектора экономики.....	8
1.2 Понятие и сущность кадрового резерва.....	12
1.3 Кадровый резерв как механизм реализации государственной кадровой политики.....	15
2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН.....	31
2.1 Характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	31
2.2 Анализ обеспеченности кадрами.....	40
2.3 Анализ формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.....	46
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН.....	53
3.1 Предложения по совершенствованию системы формирования кадрового резерва.....	53
3.2 Рекомендации по использованию технологии оценки кадров «Ассесмент-центр» при формировании кадрового резерва.....	58
3.3 Ожидаемая эффективность предложений по совершенствованию формирования кадрового резерва.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Кадровый резерв Республики Татарстан представляет собой единый кадровый резерв государственных органов Республики Татарстан. Главным направлением формирования кадрового резерва является обеспечение возможности быстрого замещения вакантных должностей государственных служащих высококвалифицированными специалистами и достижения эффективности процесса карьерного роста государственных гражданских служащих Республики Татарстан.

Реализуемая в республиканских органах власти кадровая политика направлена на то, чтобы сформировать высокопрофессиональный коллектив. Государственная служба Республики Татарстан постоянно выполняет работу по созданию удобных условий для наибольшего выявления возможностей работников и предоставления им возможностей для профессионального и карьерного роста.

Актуальность формирования кадрового резерва. Работу государственных органов составляют, люди, работающие в них. Для хорошего и непрерывного функционирования государства и его органов необходимо формировать качественные кадры, а также кадровые резервы. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании позволяет уменьшить текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников и благоприятно влияет на эффективность работы в целом.

Объект исследования – Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Предмет исследования – формирование кадрового резерва.

Цель исследования: формирование кадрового резерва для качественного осуществления уставной деятельности выполнения государственных задач в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Для достижения цели данной работы необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть содержание понятия «Формирование кадрового резерва» его сущность, роль в деятельности организации и нормативно-правовую базу;
- изучить формирование кадрового резерва в данной нам организации;
- дать характеристику деятельности Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ;
- проанализировать кадровое обеспечение;
- разработать и откорректировать меры по совершенствованию кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ.

Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для учреждения группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях - от руководителей до специалистов. Поэтому значительное внимание необходимо уделять не только поиску руководящих сотрудников, но и подготовке специалистов, а также развивать систему внутреннего обучения.

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

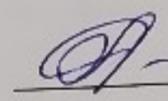
Институт экономики

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

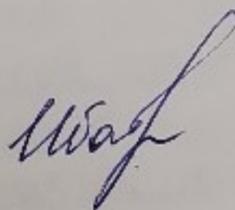
Заведующий кафедрой

 Савушкина Л.Н.
« 18 » июня 2020 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

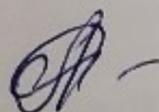
**Формирование кадрового резерва и механизмы его реализации в
Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики
Татарстан**

Обучающийся



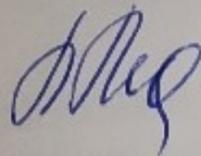
Ибатуллина Лейсан Рустамовна

Руководитель
к.э.н., доцент



Савушкина Луиза Низамовна

Рецензент
к.э.н., доцент



Мавлиева Лейсан Мингалиевна

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 экономики и информационных технологий

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Савушкина Л.Н.

«20» мая 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Ибатулиной Лейсан Рустамовны

- 1. Тема работы:** Формирование кадрового резерва и механизмы его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия в Республике Татарстан.
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21» мая 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 аспекты развития кадрового резерва в РТ, в том числе:
 - понятие и принципы муниципальной службы;
 - организация деятельности муниципальных служащих;
 - нормативно-правовая база функционирования муниципальной службы;Дать анализ деятельности муниципальных служащих в МСХиП РТ, в том числе:
 - общая характеристика МСХиП РТ;
 - анализ выполнения функций муниципальных служащих в МСХиП РТ;

- оценка эффективности деятельности муниципальных служащих в
Исполнительном комитете;
Предложить мероприятия по совершенствованию деятельности
муниципальных служащих;
Оценить социально-экономическую эффективность мероприятий.

5. Перечень графических материалов: таблицы, рисунки

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2019 г.

Руководитель

Задание принял к исполнению

Савушкина А. Н.

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра на тему: «Формирование кадрового резерва и механизмы его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений.

Объект исследования – Процесс формирования кадрового резерва. Предмет исследования – Процесс формирования кадрового резерва и механизмы его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия в Республике Татарстан. Цель исследования - исследование путей совершенствования процесса формирования кадрового резерва и механизмов его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия в Республике Татарстан.

Теоретическое исследование проводилось методом анализа литературы и нормативных источников. Прикладное исследование - методом системного анализа, оценки и др.

В выпускной квалификационной работе даны теоретические основы формирования кадрового резерва. Описана деятельность Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан, ее стратегию цель и миссии.

Annotation to the final qualification work of the bachelor on the topic: "Formation of a personnel reserve and mechanisms for its implementation in the Ministry of Agriculture and Food in the Republic of Tatarstan".

Final qualification work consists of introduction, three chapters, conclusion, bibliography of used literature, applications. Object of study - The process of formation of personnel reserve. Subject of study - The process of formation of a personnel reserve and mechanisms for its implementation in the Ministry of Agriculture and Food in the Republic of Tatarstan

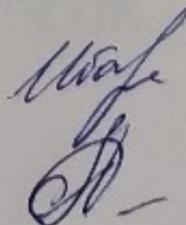
The purpose of the study – studying the ways to improve the process of formation of a personnel reserve and the mechanisms for its implementation in the Ministry of Agriculture and Food in the Republic of Tatarstan.

A theoretical study was conducted by the method of analysis of literature and regulatory sources. Applied research - by the method of system analysis, assessment, etc.

In the final qualification work, the theoretical foundations of the formation of a personnel reserve are given. The activity of the Ministry of Agriculture of the Republic of Tatarstan, its strategy, goal and mission are described.

Выполнила:

Проверила:



Ибатуллина Л.Р.

Савушкина Л.Н.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1 Кадровое обеспечение аграрного сектора экономики

Наиболее острой проблемой сельского хозяйства Российской Федерации является техническое и технологическое отставание, вследствие чего тормозится инновационное развитие агропромышленного комплекса. В современных условиях, одной из важнейших задач приоритетного развития АПК страны и регионов по решению продовольственных вопросов и необходимости повышения конкурентоспособности, является интенсификация АПК.

В экономике многих крупных государств имеются несколько межотраслевых комплексов народного хозяйства, основными из которых являются: топливно-энергетический, лесопромышленный, агропромышленный и др.

Однако потенциал развития экономики агропромышленного комплекса весьма неудовлетворителен. Есть много причин для неудовлетворительной ситуации. Основные причины не связаны с экономической политикой, которая целиком зависит от высшего руководства федерального и регионального (республиканского) уровней. К ним относятся высокие инвестиционные риски, связанные с неблагоприятной (криминальной) ситуацией в Республике, высоким уровнем коррупции в государственных структурах, недопустимо высоким уровнем безработицы, низкой конкурентоспособностью экономики Республики в целом и сельского хозяйства в частности, низким уровнем развития производственной и социальной инфраструктуры сельского хозяйства и др.

Среди причин, связанных с хозяйственной практикой в аграрном секторе самой республики, можно назвать более низкий образовательный уровень сельского хозяйства, чем в других сферах экономики, острую

нехватку специалистов из-за отсутствия престижа профессий, ориентированных на аграрный сектор, самую низкую заработную плату среди сфер экономики и вытекающий из этого отток сельской молодежи в город.

«В сельском хозяйстве акцент будет сделан на повышении эффективности использования ценных земельных ресурсов, снижении издержек предпринимателей на ведение деятельности и поддержке малого предпринимательства в сфере агропромышленного комплекса», — отмечается в документе.

В области активизации ввода в оборот земель сельхозназначения предполагается создание электронной инвестплощадки, включающей оценку участков из состава земель сельскохозяйственного назначения; возможность получения потенциальными инвесторами набора готовых решений, востребованных в конкретном регионе; обеспечение возможности строительства на земельных участках, предназначенных для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства, жилого дома для проживания членов хозяйства с учетом ограничений по площади и обороту данной недвижимости.

В области поддержки предприятий в сфере АПК правительство предлагает использовать такие инструменты, как:

- пролонгация и увеличение объемов льготного кредитования;
- продление на один год сроков использования грантов, предоставленных на развитие малых форм хозяйствования на селе;
- неприменение условия об отсутствии задолженности по налогам и сборам при предоставлении крестьянским (фермерским) хозяйствам грантов в 2020 г.;
- повышение доступности лизинга техники;
- увеличение объема государственных закупок продукции фермеров и других видов малых предприятия АПК.

Также предусмотрена поддержка сбыта продукции крестьянских (фермерских) хозяйств, в том числе развитие региональных фермерских ярмарок и установление возможности сбыта крестьянскими (фермерскими) хозяйствами, сельхозтоваропроизводителями собственной произведенной продукции на территории производства и переработки такой продукции.

Информатизация агропромышленного комплекса определяется как процесс создания и внедрения новейших средств микроэлектроники, вычислительной техники, программного обеспечения во все сферы производственной, организационной, экономической, научной и социальной деятельности сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности с целью существенного улучшения условий труда и качества жизни населения, значительного повышения эффективности производства, глубоких, многомерных преобразований в этих отраслях в соответствии с мировыми тенденциями при наиболее эффективном использовании трудовых, интеллектуальных, материальных и природных ресурсов.

Тем не менее новые технологии, разрабатываемые в настоящее время в сельском хозяйстве, как правило, фрагментированы, не интегрированы в целостный продукт, не сформированы как целостная информационная система, из-за они не получают широкого распространения и не в полной мере доходят до конечного потребителя. Ввиду этого, у работников, специалистов и руководителей отрасли нет единого взгляда на развитие сельскохозяйственных информационных систем, а также отсутствует общепринятая терминология, что делает необходимым уточнение подходов к решению данной проблемы. В связи с этим первостепенное значение приобретают задачи создания и использования агроинформационных систем как конечного звена научно-исследовательских и технологических разработок, объединяющего профессиональные знания и опыт для доведения их до широкого круга пользователей в виде наукоемкой, простой в использовании продукции.

По мнению экспертов, российским сельхозпредприятиям необходимо использовать зарубежные разработки, так как они хорошо апробированы и широко используются в развитых странах. Но западные разработки слишком дороги для России в целом и Республики Татарстан в частности. Еще одна не менее важная причина, затрудняющая внедрение западных разработок, заключается в том, что российские пользователи и программисты не компетентны в западных программных продуктах. Отсутствие достаточных знаний в их использовании сопровождается сложностью интеграции с программными продуктами.

Главный вычислительный центр Министерства сельского хозяйства Российской Федерации уже более 30 лет занимается разработкой информационных систем для сельского хозяйства. В настоящее время Главный вычислительный центр Министерства сельского хозяйства Российской Федерации решает задачи информационного обеспечения деятельности министерства и его взаимодействия с региональными органами управления сельским хозяйством, включая ведение, управление и содержание официального веб-сайта и корпоративного портала Министерства сельского хозяйства Российской Федерации.

Наряду с получением справочной и нормативной информации, консультационных и других информационных услуг, предприятиям и другим звеньям агропромышленного комплекса необходимы собственные информационные системы. Развитие таких систем находится практически на нуле. Хотя научные и высшие учебные заведения имеют определенный задел в этом направлении, государство и бизнес не спешат им пользоваться. На протяжении ряда лет группа ученых факультета информатики и информационных технологий занимается разработкой компонентов аналитических информационных систем для агропромышленного комплекса. complex.in в частности, разработаны комплексные математические и компьютерные модели для анализа и прогнозирования социально-экономических показателей предприятий, административных районов и

страны в целом, а также создан и апробирован ряд модулей для выявления взаимосвязей, зависимостей и тенденций между различными показателями в различных отраслях сельского хозяйства Республики Татарстан.



Рис 1.Элементы модели трансформации знаний в конечный продукт в аграрном секторе экономики.

Изобретение информационных систем для регионов, предприятий и районов -это долгая процедура. Они должны создаваться постепенно, одновременно снабжая подготовку специалистов и обучение пользователей.

1.2 Понятие и сущность кадрового резерва

В современных условиях основные усилия в кадровой политике направлены на создание хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности лидеров новой формации, способного быстро освоить новое направление работы и обеспечить эффективное решение их задач. Акцент делается на создании подготовленных кандидатов, менеджеров очень специфического типа и уровня управления, с учетом новых подходов к организации работы и управлению экономикой.

Главный фактор, определяющий успешность современной компании и ее эффективность, подразумевает наличие лучших сотрудников. Несмотря на

огромное количество предложений на рынке труда, дефицит компетентных специалистов существует [38].

В современных условиях основные усилия в кадровой политике направлены на создание хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности лидеров новой формации, способного быстро освоить новое направление работы и обеспечить эффективное решение их задач. Акцент делается на создании подготовленных кандидатов, менеджеров очень специфического типа и уровня управления, с учетом новых подходов к организации работы и управлению экономикой. Прежде чем приступить к изучению стратегий создания кадрового резерва и подготовки управленческих кадров, необходимо сначала определить понятие "кадровый резерв" и рассмотреть цели его формирования.

Однозначного определения понятия кадрового резерва не существует. В научной литературе существует множество определений. Посмотрим же некоторые из них.

Кадровый резерв - это группа работников, которые потенциально способны:

- к более сложной, в том числе управленческой, деятельности;
- отвечать требованиям, предъявляемым соответствующей должностью;
- пройти систематическую целевую подготовку через обучение и развитие [13].

«Кадровый резерв - специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности» [18].

«Кадровый резерв - это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально - деловыми качествами, положительно зарекомендовавших

себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования» .

Можем отметить, что единым нюансом во взглядах на кадровый резерв является специальная подготовка и продвижение на более высокие должности. В целом формирование кадрового резерва притесняет следующие основные миссии:

- обеспечение текущей и будущей потребности в руководящих должностях;
- обеспечение преемственности и непрерывности управления;;
- вертикальное и горизонтальное вращение рамок;
- совершенствование подбора и расстановки кадров для своевременного удовлетворения потребностей предприятия в замене управленческих должностей;
- повышение качества персонала организации;
- удержание работников в организации и развитие у сотрудников лояльности к организации.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее:

- готовить кандидатов на вакантные и вновь созданные должности;
- эффективно организовать обучение и подготовку сотрудников, включённых в резерв;
- рационально использовать сотрудников, включённых в резерв, на различных направлениях и уровнях в системе управления .

Создание кадрового резерва на предприятии всегда сопряжено с некоторыми трудовыми и материальными затратами, однако положительный эффект достигается за счёт:

- уменьшения времени адаптации новых сотрудников и снижения количества их ошибок.

Человек, находящийся на государственной службе, должен осознавать всю значимость своей трудовой деятельности. Очень важно, чтобы на работу

в органы власти приходили люди с желанием внести свой вклад в развитие и процветание страны. Государство должны олицетворять достойные, компетентные, честные, уважающие и исполняющие закон служащие, способные откликнуться на нужды людей.

Важно понимать, что обеспечивая эффективную и своевременную реализацию государственных социально-экономических программ, каждый из сотрудников органов власти должен стремиться повысить качество жизни населения. Именно от каждодневного труда служащего, самоотверженного служения народу зависит многое – стабильность и уверенный ход развития страны и республики.

1.3. Кадровый резерв как механизм реализации государственной кадровой политики

Сотрудникам ряда компаний предоставляется возможность использовать лидерские качества на рабочем месте. Специальная профессиональная деятельность.

В компании Google лидерские качества сотрудников оценивают еще на этапе приема на работу. Руководство компании считает, что создание новых инновационных продуктов невозможно.

Определим основные компетенции лидера:

- Проактивное поведение является активностью сотрудника, который проявляет инициативу и результаты его работы имеют значимость. Подчиненный не ждет указателя руководителя или подходящего времени для реализации творческих идей. В компании Google информация о компетенциях сотрудников общедоступна и широко используется при реализации проектов, в том числе и международных.

- Ответственность за свои действия: осуществляя свою профессиональную и общественную деятельность, сотрудник понимает, как это может отразиться на репутации компании. Работник готов нести ответственность за принятые решения и результаты деятельности.

- Способность вести за собой: работник обладает компетенциями, позволяющими вдохновлять и организовывать других, даже если он не занимает руководящую должность.

- Соответствие ценностям компании: в ежедневной работе сотрудник стремится соответствовать ценностям компании, а также руководствоваться ими при принятии решений.

- Развитие других: в компании уделяют особое внимание развитию лидерских компетенций у сотрудников.

Состав Федерального резерва управленческих кадров формируется из числа высокопрофессиональных и перспективных сотрудников федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством Российской Федерации, рекомендованных в установленном порядке руководителем соответствующего государственного органа и организации [6].

Федеральный резерв управленческих кадров состоит из трех уровней:

- высший уровень - это руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций;

- базовый уровень резерва - руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций;

- перспективный уровень резерва - государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет.

В декабре 2014 года Президентом Российской Федерации был одобрен новый состав «президентского резерва». По состоянию на 12 июля 2018 года количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 1959 человек. Из них на высшем уровне резерва числится 389 резервистов, базовом уровне - 700 и в перспективном - 870 человек. По

состоянию на 1 июля 2018 года количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляет 8724 человека.

Право рекомендовать кандидатов в президентский резерв было предоставлено должностным лицам Администрации Президента, членам Правительства, руководителям иных федеральных государственных органов и высшим должностным лицам субъектов Российской Федерации.

При отборе кандидатов использовались современные кадровые технологии, в том числе лично-профессиональная диагностика. Применяемые методики позволили определить личностный уровень развития и профессиональную компетентность, а также профессиональный потенциал кандидатов и сформулировать рекомендации по их возможному должностному предназначению.

В итоговый список вошли резервисты, имеющие необходимые личностные и профессиональные качества, достаточный опыт управленческой деятельности. Среди них были депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации, руководители различного уровня в федеральных органах государственной власти, представители субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, управленцы в коммерческих и некоммерческих организациях.

Указом Президента РФ от 10.09.2017 года № 419 было утверждено новое «Положение о кадровом резерве федерального государственного органа». В октябре 2017 года в России решили попробовать поискать перспективных руководителей через номенклатурное сито, а через «спартанский отбор» [15].

Сегодня, когда закрывать вакансии становится все сложнее, а вопрос решения проблемы кадрового "голода" становится самым важным, самым трудоемким и затратным для менеджеров по персоналу, многие предприятия начали активно развивать такое направление, как работа с внутренним кадровым резервом [37].

Категория Группа	Руководители	Помощники (советники)	Специалисты	Обеспечивающие специалисты
Высшая	3 года стажа госслужбы либо 4 года стажа работы по специальности <i>высшее образование (магистратура, специалитет)</i>			
Главная	2 года стажа госслужбы либо 2 года стажа работы по специальности <i>высшее образование (магистратура, специалитет)</i>			<i>высшее образование</i>
Ведущая	1 год стажа госслужбы либо 2 года стажа работы по специальности	без предъявления требований к стажу <i>высшее образование</i>		
Старшая			без предъявления требований к стажу <i>высшее образование</i>	<i>профессиональное образование</i>
Младшая				без предъявления требований к стажу <i>профессиональное образование</i>

Рис. 2. Требования к претендентам поступающим на государственную службу

Рустам Минниханов на встрече с новым составом кадрового резерва:

Кадры – это главная составляющая в развитии экономики

С новым составом кадрового резерва Президента Республики Татарстан (Резерв управленческих кадров РТ) встретился сегодня Рустам Минниханов.

Встреча состоялась в Доме Правительства РТ.

Рустам Минниханов поздравил всех, кто вошел в состав кадрового резерва, и напомнил, что проект реализуется в республике уже 7 лет. По словам Президента РТ, кадровый резерв - это не просто отбор специалистов, но получение и оттачивание навыков, необходимых для управленцев любого уровня.

Руководитель Департамента государственной службы и кадров при Президенте РТ Александр Белов рассказал, что резерв управленческих

кадров РТ формируется ежегодно с 2014 года в соответствии с Указом Президента РТ. В текущем году резерв формировался с учетом обозначенных Президентом Российской Федерации Владимиром Путиным национальных проектов. В связи с этим при отборе в указанный резерв особое внимание уделялось кандидатурам, которые могли бы привлекаться к реализации данных приоритетных направлений.

По итогам проведенных оценочных процедур в кадровый резерв Президента РТ вошли 22 человека. С каждым годом в его составе становится больше представителей реального сектора экономики. К примеру, в этом году много представителей промышленности (КАМАЗ, Казанский вертолетный завод), банковского сектора (Ак Барс Банк, ВТБ).

Кроме того, вот уже 3 года в состав резерва включаются финалисты конкурса управленцев «Лидеры России» (в этом году 7 человек).

Александр Белов также сообщил, что 62% резервистов прошлых лет получили новые назначения, порядка 60% проектов резервистов уже воплощены в жизнь.

В ходе сегодняшней встречи с Рустамом Миннихановым каждый из 22 резервистов вкратце рассказал о себе и о своих планах.

В свою очередь, Президент Татарстана подчеркнул, что сегодня кадры – это главная составляющая в развитии экономики. По его словам, приоритет в республике отдан подготовке собственных кадров. Надо готовить своих управленцев, а не ждать, что к нам приедут, сказал Рустам Минниханов, а для этого необходимо выстраивать соответствующую структуру.

Рустам Минниханов также отметил, что важно формировать навыки и постоянно учиться чему-то новому. Никогда не знаешь, где будешь работать в будущем и какие навыки пригодятся, сказал он.

Президент Татарстана также отметил серьезную роль наставничества для работы с кадровым резервом. Важно оказаться в команде сильных и опытных людей, сказал он, наставничество – это возможность для молодых

специалистов получить бесценные практические знания, и это касается любой отрасли.

Говоря о проектах, который каждый из резервистов будет готовить, Рустам Минниханов подчеркнул: эти проекты должны быть ориентированы на решение конкретной задачи. Он пожелал всем конструктивной работы.



Рис. 3. Схема государственной кадровой политики РФ

Федеральный резерв управленческих кадров - база данных перспективных и результативных сотрудников федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, рекомендованных в установленном порядке руководителем («первым лицом»). Структура федерального резерва управленческих кадров представлена ниже.

Структура федерального резерва управленческих кадров.

В основе выдвижения кандидатов на включение в федеральный резерв управленческих кадров - рекомендация руководителя («первого лица»). При выдвижении соискателя рекомендуется учитывать: рис 4.

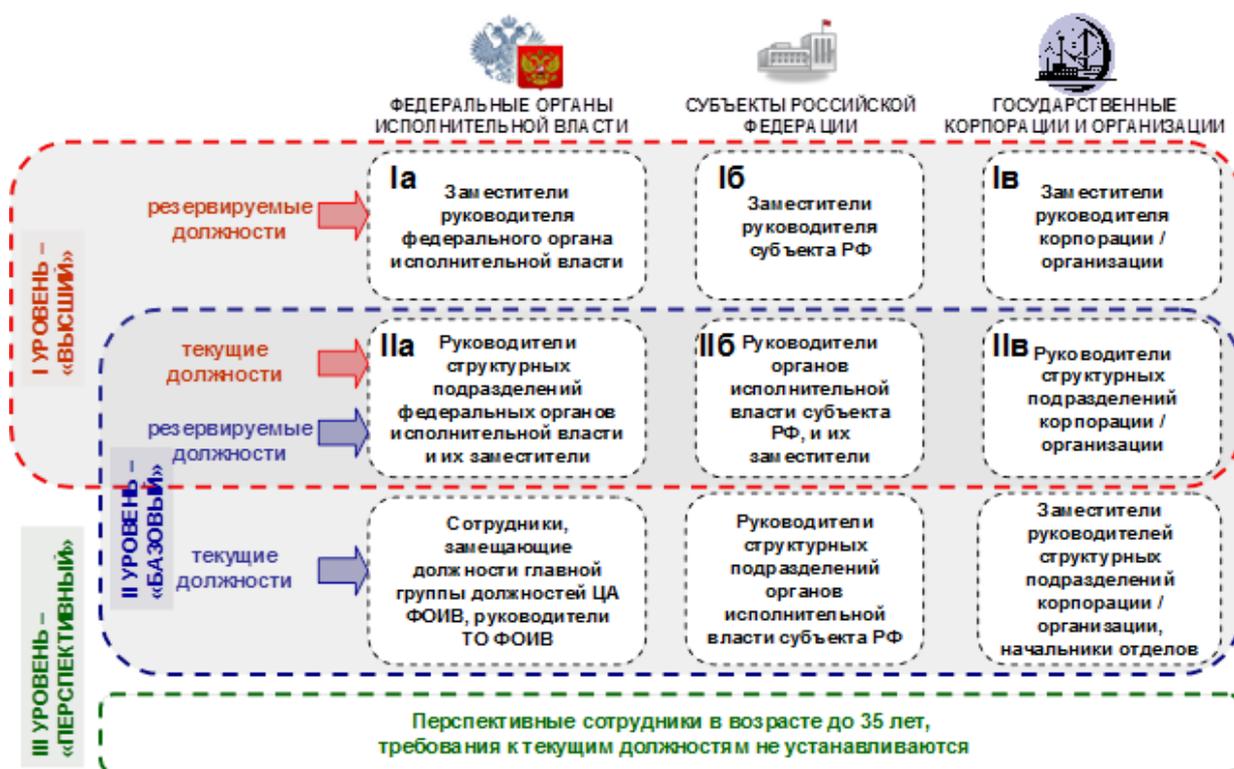


Рис. 4. Структура федерального резерва управленческих кадров

Итак, важнейшая задача системы органов публичного управления – обеспечить собственные нужды высококвалифицированными кадрами, которые способны благодаря своим профессиональным навыкам и умениям, а также морально-нравственным качествам эффективно осуществлять важнейшие социально-экономические функции публичного управления.

В современных условиях, когда перед государством стоит задача обеспечения открытости и прозрачности публичного управления, повышения профессионализма государственных служащих, комплектование должностей государственной службы реализуется на основе конкурсных процедур, которые:

- во-первых, позволяют избежать назначения на должности службы лиц, исходя из родственных и свойственных связей с руководством;
- во-вторых, привлечь в сферу публичного управления специалистов наиболее высокого уровня;
- в-третьих, обеспечить замещение высших должностей государственной службы наиболее эффективными служащими.

Используемый сегодня механизм конкурсного отбора на должности опосредует довольно продолжительный процесс. Так, с начала конкурсной процедуры на замещение вакантной должности обычно проходит не менее двух месяцев. Создание же кадрового резерва, в свою очередь, позволяет обеспечить стабильность и бесперебойное функционирование отдельных звеньев государственного механизма.

К участию в конкурсе для отбора кадров для органов государственной власти допускаются граждане, возраст которых составляет от 18 лет и выше, владеющие русским языком и соответствующие другим предъявляемым специальным законодательством требованиям к лицам, замещающим должности государственной службы. При этом необходимо отметить, что в конкурсе имеют право принимать участие лица, которые уже занимают должности государственной службы.

Конкурсный отбор проводится в специально организованной в органе власти комиссии и предполагает оценку профессиональных и личных характеристик лица, претендующего на должность государственной службы. Для такой оценки используются квалификационные требования к соответствующей должности.

Сведения относительно предстоящего конкурса размещаются на официальных порталах органов государственной власти, в том числе:

- наименования, подлежащих замещению на основе резерва должностей;
- требования к таким должностям;
- условия прохождения службы на такой должности;
- место приема документов и сроки, в которые такой прием осуществляется;
- дата и процедура проведения конкурса и пр.

Оценка кандидатов производится на основе документов и посредством реализации специальных инструментов – собеседования, тестирования и пр.

Сектор мониторинга законодательства и антикоррупционной экспертизы Министерства сельского хозяйства и продовольствия при формировании кадровой политики опирается на следующие нормативно-

правовые акты: это Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Еще один закон, на который сектор мониторинга законодательства и антикоррупционной экспертизы Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ опирается в управлении карьерой государственных служащих - Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы обозначена «...профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих...»

Нужно отметить, что еще одним немаловажным нормативным документом является Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», в котором обозначена необходимость внедрения «...принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы», предусматривающих, в том числе: формирование кадровых резервов и их активное практическое использование; формирование перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы на основе компетентностного подхода; расширение использования механизма ротации; развитие института наставничества на государственной гражданской службе и др. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» определен круг актуальных направлений реформирования и развития государственной гражданской службы Российской Федерации. В их число вошли, среди прочих, вопросы, непосредственно затрагивающие кадровые процедуры на государственной гражданской службе (в частности, речь идет о содержании подпунктов «о» и «р» пункта 2 данного указа).

Особенностями формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан являются те факты, что на гражданскую службу могут поступить исключительно граждане Российской Федерации, обладающие дееспособностью и достигшие совершеннолетия. Также эти лица должны владеть государственным языком Российской Федерации и соответствовать квалификационным требованиям. Принципы формирования кадровой политики данной организации предполагают равенство всех граждан, отбор кадров на основе справедливости и законности. Допущение дискриминации либо иной формы нарушения границ закона влечёт за собой ответственность для субъектов кадровой политики.

Формирование кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан направлено на устранение кадрового дефицита, мотивацию государственных служащих, которая необходима для достижения полной отдачи и раскрытия потенциала кадров, повышение квалификации и закрепление полученных знаний, ликвидацию не подходящих для трудовой деятельности кадров и т.д.

Стоит отметить, что формирование кадрового состава происходит на основе конкурса (например, в 2018 году был объявлен конкурс на должность начальника делопроизводства и контроля). Также именно конкурсный порядок позволяет двигаться по карьерной лестнице и достигать повышения должности. Конкурсный порядок позволяет гражданам на равных условиях претендовать на любую должность, определить наиболее подходящего претендента, расширить круг желающих проверить свои способности и уменьшить субъективные факторы оценки, которые рождаются при назначении на должность конкретного лица (например, родственные и иные связи с руководителем структуры, назначение «по блату» и так далее). Конкурс проводится под надзором определённой конкурсной комиссии и по его результатам заключается служебный контракт и акт о назначении. В целях реализации принципа равного доступа граждан к государственной

службе Федеральным законом № 79-ФЗ установлено общее правило - поступление гражданина на гражданскую службу или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса .

Исключение составляют случаи, прямо предусмотренные Федеральным законом № 79-ФЗ. В соответствии с частью 2 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ конкурс не проводится при:

1) при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

2) при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации;

3) при заключении срочного служебного контракта;

4) при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях, предусмотренных ч. 2 ст. 28, ч. 1 ст. 31 и ч. 9 ст. 60.1 Федерального закона № 79-ФЗ; 41

5) при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе.

Подбор на вакансии проводится из числа работающих и вновь претендующих на должность. При этом используются анкетирование (позволяет собрать основную информацию о кандидате, имеющую значение при принятии на соответствующую должность).

Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, а также при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей. Решение о проведении

или не проведении конкурса на замещение указанных должностей в каждом конкретном случае принимает руководитель государственного органа. Конкурс представляет собой специальную процедуру подбора кадров, которая позволяет всесторонне и объективно оценить деловые качества претендента на должность гражданской службы. В процессе конкурса определяется профессиональный уровень претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствие установленным квалификационным требованиям.

На государственной гражданской службе с каждым днем возрастает потребность в высококвалифицированных кадрах, способных осуществлять свою служебную деятельность. Особенно ощутима нехватка специалистов, ориентированных на многолетнее прохождение службы и профессиональное саморазвитие. Решение указанных проблем возможно не только путем совершенствования законодательства, но и путем правильного и качественного исполнения его положений с использованием оперативных подходов к управлению человеческими ресурсами.

Основными законодательными актами, регулирующими процедуру поступления граждан на государственную гражданскую службу в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, являются Конституция Российской Федерации, Конституция Республики Татарстан, Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и другие федеральные законы, регулирующие особенности прохождения гражданской службы, указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации и иные нормативно-правовые акты государственных органов.

Сектор мониторинга законодательства и антикоррупционной экспертизы Министерства сельского хозяйства и продовольствия при формировании кадровой политики опирается на следующие нормативно-

правовые акты: это Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Еще один закон, на который сектор мониторинга законодательства и антикоррупционной экспертизы Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ опирается в управлении карьерой государственных служащих - Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы обозначена «...профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих...»

Нужно отметить, что еще одним немаловажным нормативным документом является Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», в котором обозначена необходимость внедрения «...принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы», предусматривающих, в том числе: формирование кадровых резервов и их активное практическое использование; формирование перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы на основе компетентностного подхода; расширение использования механизма ротации; развитие института наставничества на государственной гражданской службе и др. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» определен круг актуальных направлений реформирования и развития государственной гражданской службы Российской Федерации. В их число вошли, среди прочих, вопросы, непосредственно затрагивающие кадровые процедуры на государственной гражданской службе (в частности, речь идет о содержании подпунктов «о» и «р» пункта 2 данного указа).

Особенностями формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан являются те факты, что на гражданскую службу могут поступить исключительно граждане Российской Федерации, обладающие дееспособностью и достигшие совершеннолетия. Также эти лица должны владеть государственным языком Российской Федерации и соответствовать квалификационным требованиям. Принципы формирования кадровой политики данной организации предполагают равенство всех граждан, отбор кадров на основе справедливости и законности. Допущение дискриминации либо иной формы нарушения границ закона влечёт за собой ответственность для субъектов кадровой политики.

Формирование кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан направлено на устранение кадрового дефицита, мотивацию государственных служащих, которая необходима для достижения полной отдачи и раскрытия потенциала кадров, повышение квалификации и закрепление полученных знаний, ликвидацию не подходящих для трудовой деятельности кадров и т.д.

Стоит отметить, что формирование кадрового состава происходит на основе конкурса (например, в 2018 году был объявлен конкурс на должность начальника делопроизводства и контроля). Также именно конкурсный порядок позволяет двигаться по карьерной лестнице и достигать повышения должности. Конкурсный порядок позволяет гражданам на равных условиях претендовать на любую должность, определить наиболее подходящего претендента, расширить круг желающих проверить свои способности и уменьшить субъективные факторы оценки, которые рождаются при назначении на должность конкретного лица (например, родственные и иные связи с руководителем структуры, назначение «по блату» и так далее). Конкурс проводится под надзором определённой конкурсной комиссии и по его результатам заключается служебный контракт и акт о назначении. В целях реализации принципа равного доступа граждан к государственной

службе Федеральным законом № 79-ФЗ установлено общее правило - поступление гражданина на гражданскую службу или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса .

Исключение составляют случаи, прямо предусмотренные Федеральным законом № 79-ФЗ. В соответствии с частью 2 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ конкурс не проводится при:

1) при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

2) при назначении на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации;

3) при заключении срочного служебного контракта;

4) при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях, предусмотренных ч. 2 ст. 28, ч. 1 ст. 31 и ч. 9 ст. 60.1 Федерального закона № 79-ФЗ; 41

5) при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе.

Подбор на вакансии проводится из числа работающих и вновь претендующих на должность. При этом используются анкетирование (позволяет собрать основную информацию о кандидате, имеющую значение при принятии на соответствующую должность).

Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, а также при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей. Решение о проведении

или не проведении конкурса на замещение указанных должностей в каждом конкретном случае принимает руководитель государственного органа. Конкурс представляет собой специальную процедуру подбора кадров, которая позволяет всесторонне и объективно оценить деловые качества претендента на должность гражданской службы . В процессе конкурса определяется профессиональный уровень претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствие установленным квалификационным требованиям.

2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

2.1. Характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан является органом исполнительной власти, осуществляющий функции по формированию республиканской политики и нормативно-правовому регулированию в сфере агропромышленного комплекса, устойчивого развития сельских территорий, а также исследования, сохранения, воспроизводства и использования объектов животного мира, отнесенных к объектам охоты, водных биологических ресурсов и среды их обитания (агропромышленный комплекс и рыболовство).

Министерство сельского хозяйства и продовольствия РТ реализовывает государственную политику и занимается управлением агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением. Основными задачами министерства являются:

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

Основные функции, осуществляющиеся министерством:

- управление сельским хозяйством;
- нормативно-правовое регулирование в области обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения, контроль за исполнением нормативно-правовых актов;

— управление отнесенными к собственности Республики Татарстан государственными мелиоративными системами и отдельно расположенными гидротехническими сооружениями;

— управление ветеринарией;

— надзор за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники.

Структуру руководства Министерства составляют:

ЗЯББАРОВ МАРАТ АЗАТОВИЧ - заместитель Премьер-министра Республики Татарстан - министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

ЗАЛАКОВ НАИЛЬ РИНАТОВИЧ - первый заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

СПИРИДОНОВ ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ - управляющий делами Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

МАХМУТОВ МАРСЕЛЬ АЗАТОВИЧ - заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

ГАБДРАХМАНОВ ИЛЬДУС ХАРИСОВИЧ - заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

ГАРИПОВ ЛЕНАР НАИЛЕВИЧ - заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

ТАГИРЗЯНОВ ТАЛЬГАТ ГАЛИМЗЯНОВИЧ - заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;

ХАБИПОВ РИШАТ РАШИТОВИЧ - заместитель министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и др.

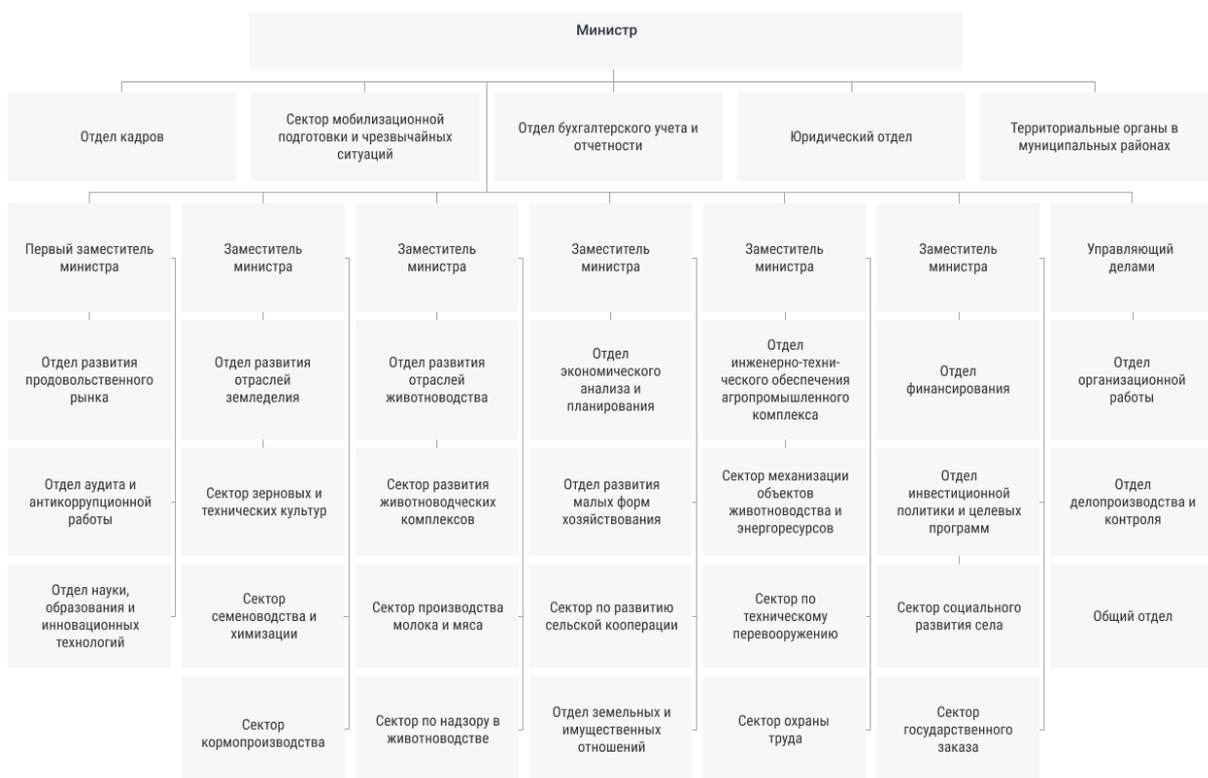


Рис. 5. Структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Рассматриваемый орган управления использует метод планового построения деятельности. Это значит, что действия, которые должны совершаться в будущем (на следующий год, на следующие 5 лет), чётко регламентируются до этого срока и подлежат беспрекословному исполнению. Аргументом, доказывающим сей факт, является факт утверждения плана на 2019 год задолго до этого срока (30 октября 2018 года). Также регулярно разрабатываются программы и мероприятия, которые в обязательном порядке должны быть выполнены в течение определённого времени (например, модернизация хлебопечения, льготное кредитование и так далее). В данном плане должны быть указаны круг субъектов, ответственных за его выполнение, дата приведения в действие указанных положений, цели и задачи проводимого мероприятия, его структура и содержание, ожидаемая эффективность проводимой программы, бюджет финансирования и т.д).

Помимо планов, министерство занимается разработкой комплексных программ по развитию сельского хозяйства как в целом, так и отдельных секторов. Следующие программы можно выделить:

- Государственная программа развития сельского хозяйства на 2013-2020 года;

- ПРОГРАММА «РАЗВИТИЕ ПЧЕЛОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН НА 2011-2020 ГОДЫ;

- РЕСПУБЛИКАНСКАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА "РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН НА 2016-2020 ГОДЫ и др.

Вышеуказанный орган управления является унитарной организацией, и как все другие хозяйствующие субъекты организует деятельность на основе следующих методов: социально психологический, экономический и организационно-распорядительный. Последний является наиболее приоритетным и практичным для данного типа организаций. Потому что для успешной реализации намеченных планов и должного осуществления возложенных обязанностей Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан необходимо чётко воздействовать как на саму структуру, так и на сам процесс управления. На данном этапе развития при поступлении на государственную службу и формировании кадрового резерва есть много плюсов.

Например, появилось много позиций, на которые могут претендовать студенты сразу после окончания ВУЗа и получения диплома. Это ведущие, старшие младшие должности. Каждый гражданин, который соответствует установленным квалификационным требованиям, которые были существенно снижены, может претендовать на замещение вакантных позиций, отправив требуемый пакет документов, к слову, такой пакет можно отправить в электронном виде. Действенным инструментом является портал «Госслужба.Ру» это единый государственный ресурс, содержащий актуальную информацию о существующих вакансиях. Конечно, существует

профессиональные требования, поэтому все кандидаты проходят конкурсные основы: тестирование, собеседование.

Сегодня, когда закрывать вакансии становится все сложнее, а вопрос решения проблемы кадрового "голода" становится самым важным, самым трудоемким и затратным для менеджеров по персоналу, многие предприятия начали активно развивать такое направление, как работа с внутренним кадровым резервом [37].

Кадровые резервы объединены в общую базу, которую ведет департамент государственной службы и кадров при президенте Республики Татарстан.

В кадровом резерве сейчас более 1000 человек, преимущество в том, что человеку, попавшему в кадровый резерв одного министерства может быть предложена работа в другом министерстве без прохождения конкурса.

Происходит непрерывное развитие, сотрудникам предоставляются возможности для регулярного прохождения курсов и повышение квалификации или стажировок, а так же использование электронной базы знаний. В Татарстане абсолютно правильные позиции, когда все делается , чтобы изменить качество жизни. Формируется качественная среда, дает возможность выбирать те или иные позиции.

Так же регулярно проводятся конкурсы при поддержке президента Республики Татарстан, что мотивирует людей идти в государственную службу и входить в кадровый резерв.

Организационно-распорядительный способ пользуется инструментами императивного метода, то есть устанавливает чёткие границы и не оставляет выбора действий. Конкретизируя данные положения, отметим, что организационно-распорядительный метод включает в себя исполнение федеральных и федерально-конституционных законов, постановлений, приказов, указов, коллективных договоров, правил внутреннего распорядка, инструкций. Вышеуказанные нормативные акты отчётливо отражают сущность власти и подчинения между руководителем и его подчинённым, то

есть работником, чётко закрепляют функции и обязанности каждой стороны трудовых отношений, обеспечивают организацию нормативами (время, численность персонала, нормативы выработки концентрации вредных веществ, нормативы соотносительности, например преподаватели и студенты в вузе), также обеспечивают сохранение допустимого поведения и за выход за его границы назначают ответственность в виде санкций для стороны, совершившей юридически неправильное действие.

Что касается социально-психологических методов, то они тоже имеют место быть в организации деятельности Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. Социально-психологические методы понимаются под использованием индивидуального и общественного (группового) сознания и психологии, которые основываются на общественно-значимых морально-этических категориях, воспитании и ценностях.

Основные факторы, определяющие ход социальных процессов: пол; возраст; этническая принадлежность; ступень образования и квалификация; размер рабочей группы; психологический климат. На основании вышесказанного можно сказать к какому типу организации относится министерство. С позиции методов работы и приспособляемости к изменениям во внешней и внутренней среде организации министерство относится к механистическому типу. Организации механистического типа – это организации, основывающие свою деятельность на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решении, ограниченно определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Также, его можно назвать бюрократическим типом организации. Он целесообразен в тех случаях, при которых организация ведет деятельность в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно оценивается и мотивирует работника, а власть руководителя признается работниками как законная.

По методу взаимодействия с человеком министерство относится к корпоративной организации. Корпоративная организация – это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства. Что касается организационной культуры министерства, то можно сказать, что организационная культура унитарной организации относится скорее к рационально-прагматической концепции организационной культуры. Такой подход постулирует обусловленность будущего развития прошлым опытом организации. Это следует из положения, что поведение членов организации выявляется базовыми представлениями и ценностями, которые вырабатываются в результате исторического развития организации. Помимо этого, немалую значимость организационной культуры в изменении и формировании отводится руководству организации. Именно поэтому данная концепция называется рациональным – формирование организационной культуры контролируемый процесс, рассматриваемый в данной концепции как сознательный.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан имеет сложную управленческую систему и немаленькие масштабы, им используется линейно-функциональная или по-другому, штабная организационная структура, которая в производстве и организации деятельности играет ведущую роль.

Стоит подробнее разобрать элементы организационной системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. К ним относятся те субъекты, которые исполняют обязанности в целях достижения задач организации. Это могут быть как работники, так и отдельно взятый аппарат управления. Эти вышеуказанные элементы взаимосвязаны между собой определенными связями: горизонтальными, которые носят характер совместного принятия решений, и вертикальными, то есть, отношения подчинения между исполняющим заказ работником и руководителем. В нашем случае приоритетное значение имеют вертикальные

связи, потому что рассматриваемый орган управления имеет более двух уровней системы управления.

Не менее важным моментом является то, что структура управления выделяет разные виды полномочия линейных и функциональных связей. Чтобы лучше понять смысл вышесказанного, разберемся с теоретическим содержанием данных понятий. Линейное подразделение включает себя деятельность руководителей, которые занимаются разработкой метода и плана работы организации, принятием всех ключевых решений, созданием приказов для персонала и так далее. А вот уже уполномоченные штабного подразделения могут только предлагать идеи вышестоящим руководителям, рекомендовать или советовать. Если определенному работнику управленческого аппарата дается право принимать решения и совершать действия, которые обычно выполняются линейными менеджерами, то он получает своего рода функциональные полномочия.

Также стоит сказать о том, что все подразделения организационной структуры связаны между собой: функции элементов, переход с одного уровня на другой, изменение количества связей вызывают необходимость пересмотра всей структуры в целом. Поэтому каждый уровень управления следует принципам, которые поддерживают «бесперебойное» движение системы в нужном направлении. Рассмотрим их подробнее. Во-первых, организационная структура должна четко разграничивать обязанности между субъектами труда, равномерно распределять полномочия и обеспечивать подлежащую нагрузку; во-вторых, выделять цели предприятия и, исходя из этого, ставить задачи; в-третьих, устанавливать горизонтальные и вертикальные связи между работником и органом управления; в-четвёртых, структура организации должна отвечать условиям окружающей среды и удовлетворять потребности общества, для которого предприятие служит, то есть, создание системы отдельной организации по примеру другой не получится, так как каждая из них функционирует в разных социально-культурных условиях. Можно сделать вывод, что эти принципы в

обязательном порядке должны соблюдаться при формировании, создании или поддержании работоспособности системы управления.

Организационная структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан устраняет недостатки и линейной, и функциональной организационной структуры. Суть заключается в том, что даже специализированные органы управления подчиняются линейному руководителю, у которого увеличивается круг полномочий, и каждая команда должна согласовываться с ним, то есть ужесточается контроль и повышается компетентность. Данный тип можно сравнить с королём и его советом, который не имеет права принятия решений, а только обязан помогать и вводить предложения. Все основные команды даёт линейный руководитель, при котором создаётся штаб, который выполняет определённые функции. Штаб подразделяется на юридический отдел, отдел контроля, экономического анализа, методического управления, то есть речь идёт о том, что каждый из них выполняют определённую функцию. Что касается элементов штаба, то выделяют исполнителей, которые реализуют намеченные цели, и есть руководители, анализирующие ситуации, генерирующие решения и контролирующие именно свой отдел. Производственные исполнители и штабные подразделения подчиняются только своему вышестоящему руководителю, других отношений не допускается.

Также стоит отметить, что тенденция разделения труда приводит к тому, что стираются чёткие границы между линейной и штабной и между подразделениями штаба, потому что появляется необходимость принятия совместных решений и разработки общих планов. Также возрастает количество функций и специалистов узкого профиля.

При дальнейшем увеличении масштабов и сложности производства отношения между элементами организационной структуры не являются уже строго линейно-штабными. Проходит процесс специализации аппарата управления по функциям, и это определяет появление нового типа

организационной структуры — линейно-функциональной структуры. Это разветвленная организация - в зарубежной литературе ее называют как функциональной структурой и возникает она там, где происходят функциональное разделение труда и функциональная специализация.

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

$$K \text{ линейности} = \frac{\text{Линейные}}{\text{Линейные} + \text{Функциональные}}$$

2.2 Анализ обеспеченности кадрами

Информация о конкурсах на замещение вакантных должностей и включение в кадровый резерв размещается на официальных сайтах республиканских министерств и ведомств, а также на Федеральном портале государственной службы и управленческих кадров.

В целях удобства и оперативности подачи всех необходимых документов, гражданам, желающим трудоустроиться на государственную службу, рекомендуется подавать документы в электронном виде.

Анализируя основы формирования кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, мы выявили квалификационные требования, которые выдвигаются гражданам, желающим занять ту или иную должность. Он должен иметь соответствующее профессиональное образование, которое позволит успешно осуществлять трудовую деятельность, деловые и личные качества, трудоспособное состояние здоровья. Как уже указывалось выше, необходимо наличие гражданства Российской Федерации. Также стоит отметить, что рассматриваемый орган управления принимает на работу лиц, обладающих опытом работы и стажем в государственной службе.

Немаловажным является тот факт, что с целью пополнения организации качественными кадрами Министерство сельского хозяйства и

продовольствия Республики Татарстан сотрудничает с ведущими высшими учебными заведениями Республики, ведёт активную работу со студентами и для своих курсов организует курсы повышения квалификации. Марат Азатович Зяббаров отмечает, что инициативности, умению выходить из кризисной ситуации, использованию результатов научно-технического прогресса сотрудники обучаются на вышеуказанных курсах. Проанализировав полученные данные, мы пришли к выводу, что Министерство находится в тесной связи с Казанским Аграрным Государственным университетом. В 2019 году недельные курсы успешно прошли 775 специалистов, также как и более 35 руководителей. Также привлечением молодых и перспективных специалистов занимаются не только в министерстве, но и на сельскохозяйственных объектах в районах.

Для решения увеличивающихся задач требуются кадры нового поколения, так как одной из основных проблем сельскохозяйственной отрасли на сегодня является дефицит квалифицированных кадров, в связи с этим молодым специалистам, работающим в сельскохозяйственном производстве, для повышения мотивации из бюджета производится единовременная выплата и ежемесячная доплата к заработной плате. В рамках комплексных программ предусмотрены мероприятия по повышению качества жилищных условий граждан, молодых семей и молодых специалистов, которые проживают в сельской местности, и предоставляются субсидии в виде государственной поддержки.

В министерстве активно обсуждаются вопросы по созданию учебно-производственного класса по глубокой переработке молока, технологической линии переработки продуктов убоя животных, учебно-научного центра по производству, переработки птиц с лабораторией анализа качества и др. Вузы, которые имеют аграрное направление, должны оснастить учебные классы института необходимыми учебными пособиями, электронными учебниками и видеоматериалами, показывающие реальное положение дел в сельскохозяйственном производстве республики.

В отношении эффективности кадровой политики существуют несколько методов оценки данной категории. В данной работе мы рассмотрим несколько критериев кадрового анализа, чтобы понять, эффективным ли является реализация кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

В данной таблице приведены показатели движения кадрового состава за 2017-2019 год.

Таблица 1. Показатели движения кадрового состава за 2017-2019 год

Показатель	2017	2018	2019
Принято на работу чел., всего	5	3	2
Уволено служащих чел., всего	1	2	2
Количество служащих, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины	2	1	2
Коэффициент оборота по приёму	7,3	6,8	4,5
Коэффициент оборота по выбытию	4,9	2,3	4,5
Коэффициент текучести кадров	4,9	2,3	4,5
Коэффициент постоянства состава	87,8	90,9	90,5
Среднесписочная численность персонала, чел	46	44	44

Данные таблицы позволяют нам судить об уровне текучести кадров. Текучесть кадров является одной из самых значимых показателей при оценке эффективности кадровой политики. Она может быть вызвана по инициативе руководителя, по инициативе работника, а также условиями, не зависящих от сторон трудовых отношений (например, смерть работника, наступление пенсионного возраста и так далее). Традиционно высокий

уровень текучести кадров относят к негативному явлению, которое свидетельствует о непродуктивной деятельности организации, но можно выявить и положительные моменты. Например, смена кадров влечёт за собой приток новых знаний, свежих идей, технологичных сотрудников.

Можно сделать вывод, что в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ кадровый состав является относительно устойчивым. Наибольшее количество кадров было принято в 2017 году.

Важное значение для характеристики движения кадров имеет показатель постоянства служащих, который постепенно увеличивается, что свидетельствует о грамотной стратегической кадровой политике. Одной из главных причин увольнения служащих по собственному желанию является неудовлетворенность заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей. Причем эта причина в большей степени касается среднего звена. Следующая по важности причина – это неудовлетворенность условиями и организацией труда. В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание уделяется качественному составу служащих. Целесообразно анализировать качественный состав по следующим показателям: возраст, пол, образование, стаж работы [30, 71].

Далее мы рассмотрим динамику половозрастного состава Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Таблица 2. Динамика половозрастного состава МСХиП РТ

Состав работников	2017	2018
Мужчины – всего	62	59
В том числе в возрасте до 25 лет	8	7
От 25 до 35 лет	20	23
От 35 до 50 лет	24	22
Старше 50 лет	10	9
Женщины – всего	46	50

В том числе в возрасте: 25 лет	10	14
От 25 до 35 лет	5	5
От 35 до 50 лет	5	5
Старше 50 лет	20	19

Таблица позволяет нам оценивать реализацию кадровой политики со стороны количественного состава. Её данные свидетельствует о том, что основную долю в группе служащих по возрасту занимают люди в возрасте 35 до 50 лет.

Качественный состав в свою очередь организации Обычно его подразделяют на работников с высшим, средним специальным, средним и т.д. Образованием, а также включают в себя опыт работы, развитие персонала и другие факторы.

Количество образования сотрудников Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ за 2018-2019 гг.

Таблица 3. Количество образования сотрудников МСХиП РТ за 2018-2019 гг

По образованию (только высшее), в том числе		
	2018 год	2019 год
Одно высшее	98	100
Два высших	7	6
Послевузовское (ученая степень)	4	2
Итого	109	107

Можно сделать вывод, что в данном органе управления работают высококвалифицированные работники, которое имеют одно или два высших

образования, и даже ученые степени. Эти показатели говорят нам о том, что кадры соответствуют требованиям организации и, опираясь на свои знания и личный опыт, могут успешно осуществлять трудовую деятельность и способствовать повышению производительности.

Сложность создания эффективного института кадровой политики состоит в том, что кадровые изменения в государственных органах происходят постоянно, и проведение стратегических преобразований невозможно без анализа кадрового потенциала государственной гражданской службы[7, 318]. Управление государственной службы и кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан регулярно проводит мониторинги кадрового состава государственной гражданской службы Республики Татарстан, результаты которых позволяют выявить тенденции развития кадровой ситуации, определить необходимость проведения тех или иных мероприятий. Анализ состава и структуры кадрового состава государственной гражданской службы Республики Татарстан является определением кадрового потенциала региона. Сегодня можно смело говорить об улучшении качественных характеристик персонала в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

2.3 Анализ формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Предложения по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия работает над формированием резервации - группы специалистов и экспертов, которые должны обеспечить функционирование организации в будущем. Эти сотрудники ориентированы на карьеру. В МСХиП РТ создан кадровый резерв на следующие должности:

- старший специалист 1 разряда отдела развития отраслей земледелия;
- ведущий консультант сектора зерновых и технических культур отдела развития отраслей земледелия;
- заведующий сектором кормопроизводства;
- начальник отдела экономического анализа и планирования;
- ведущий консультант отдела экономического анализа и планирования;
- ведущий советник по надзору в животноводстве;
- ведущий специалист сектора механизации объектов животноводства и энергоресурсов;
- заведующий сектором по техническому перевооружению.

К сожалению, в МСХиП РТ не учитывается кадровый резерв для старшие руководящие должности, такие как генеральный директор и его заместители, что является важным упущением, поскольку эти ключевые должности должны быть «закрыты» компетентными и высокоэффективными сотрудниками и подкреплены запасным резервом.

Процесс формирования кадрового резерва в МСХиП РТ выглядит следующим образом рис 6.

КАК ПОПАСТЬ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН?



Рис 6. Процесс формирования кадрового резерва МСХиП РТ

Этапы процесса формирования кадрового резерва:

1. Планирование потребности в кадровом резерве.

При планировании потребности в кадровом резерве специалисты отдела кадров и начальники отделов в МСХиП РТ придерживаются принципа актуальности резерва, т.е.:

- кадровый резерв формируется под конкретные должности;
- необходимость замены этих постов реальна, потому что соблюдается

текучесть кадров.

2. Оценка и аттестация сотрудников. Формирование резерва осуществляется на основании результатов аттестационных комиссий,

основанных на оценке информации о бизнесе и личном качестве кандидатов на руководящие должности. Аттестационная комиссия состоит из специалистов отдела кадров.

В МСХиП РТ не все должности могут быть сопоставлены с резервом работы среди их персонала - это первый признак его слабости.

Основным критерием отбора кадров в кадровый резерв является максимальное соответствие кандидата требованиям, предъявляемым к кандидату для выдвижения в кадровый резерв на определенную должность.

Перечень профессиональных требований, предъявляемых к кандидату на ту или иную должность, отражен в должностных инструкциях МСХиП РТ.

В МСХиП РТ к кандидатам на выдвижение, кроме профессиональных предъявляют также специальные требования:

- предельные ограничения некоторых критериев отбора - образование, возраст и стаж работы;

- четко определенные показатели эффективности работы на предыдущей должности (производительность труда, взаимоотношения в коллективе, ответственность и т. д.).

В МСХиП РТ существуют следующие категории кадрового резерва:

- группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время (к ним относятся сотрудники с высшим образованием, в возрасте от 35 до 50 лет, с общим стажем работы более 10 лет и стажем работы в организации более 5 лет);

- группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один - три года.

Этап 4. Обучение кадрового резерва.

Подготовка кадрового резерва в МСХиП РТ состоит:

- при обучении сотрудников, зачисленных в резерв, изучении их в повседневной работе (при этом уточняются профессиональные, деловые и личностные качества кандидатов, их положительные и слабые стороны, степень их готовности к продвижению на руководящую должность);

- при определении мероприятий по повышению деловой квалификации и приобретению практических навыков на должности в резерве, на которые зачисляется кандидат.

Теоретическая подготовка в МСХиП РТ предусматривает обучение в рамках организации: актуализацию и обновление знаний по отдельным вопросам науки и практики управления (изучение учебных пособий).

Проверка теоретической подготовки кадрового резерва в МСХиП РТ проводится в форме экзамена один раз в год.

Для совершенствования подготовки специалиста к управленческой работе и контроля за его деятельностью в период пребывания в резерве для каждого специалиста, зачисленного в резерв, составляется индивидуальный план повышения квалификации на 2 года. Его подписывает вышестоящий подразделения, где работает кандидат на выдвижение, согласуется с руководителем.

С учетом конкретных задач по повышению уровня знаний, умений и навыков для каждого специалиста кадрового резерва разрабатывается индивидуальная программа

Индивидуальные учебные планы разрабатываются резервистами совместно с непосредственным начальством и утверждаются начальством

Таким образом индивидуальный план резервиста на должность начальника отдела материально-технического обеспечения разрабатывается руководителем этого отдела и утверждается министром.

Регулярный контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и сотрудником отдела кадров, ответственным за подготовку резерва.

При анализе работы с кадровым резервом МСХиП РТ были выявлены следующие проблемы:

- анализ структуры организации с целью выявления ключевых позиций; она реализуется не в полной мере, так как кадровый резерв готовится только на некоторые должности (20% от всех должностей);

- недостаточное внимание уделяется подготовке и развитию резервистов;

- в организации отсутствует положение о кадровом резерве;

- нет утвержденных форм отчетности по работе с кадровым резервом.

Цели:

1. Достижение стратегических целей организации ;

2. Обеспечение преемственности в управлении.

Задачи:

1. Создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых сотрудников;

2. Повышение квалификации персонала;

3. Планирование кадрового резерва;

4. Утверждение Положения о кадровом резерве.

Технологии по применению:

- Планирование потребности в кадровом резерве

- Анализ анкетных данных

- Профессиональное тестирование

- Составление список кандидатов в кадровый резерв

- Программа общего профессионального развития кадрового резерва

- Групповые формы обучения (возможно)

- Индивидуальные планы развития:

А) Общение с директорами по данной сфере и их заместителями

Б) Работа с наставником

В) Самостоятельное изучение соответствующих материалов

- Ежегодное тестирование резервистов

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

3.1 Предложения по совершенствованию системы формирования кадрового резерва

Анализ формирования кадрового резерва Министерства сельского хозяйства и продовольствия показал, что в этом направлении проводится большая работа, на официальном сайте Министерства размещено Положение, включающее информацию о конкурсе на включение в кадровый резерв Министерства.

На данном этапе развития при поступлении на государственную службу и формировании кадрового резерва есть много плюсов.

Например, появилось много позиций, на которые могут претендовать студенты сразу после окончания ВУЗа и получения диплома. Это ведущие, старшие младшие должности. Каждый гражданин, который соответствует установленным квалификационным требованиям, которые были существенно снижены, может претендовать на замещение вакантных позиций, отправив требуемый пакет документов, к слову, такой пакет можно отправить в электронном виде. Действенным инструментом является портал «Госслужба.Ру» это единый государственный ресурс, содержащий актуальную информацию о существующих вакансиях. Конечно, существуют профессиональные требования, поэтому все кандидаты проходят конкурсные основы : тестирование, собеседование.

Кадровые резервы объединены в общую базу, которую ведет департамент государственной службы и кадров при президенте Республики Татарстан.

В кадровом резерве сейчас более 1000 человек, преимущество в том, что человеку, попавшему в кадровый резерв одного министерства может быть предложена работа в другом министерстве без прохождения конкурса.

Происходит непрерывное развитие, сотрудникам предоставляются возможности для регулярного прохождения курсов и повышение квалификации или стажировок, а так же использование электронной базы знаний. В Татарстане абсолютно правильные позиции, когда все делается, чтобы изменить качество жизни. Формируется качественная среда, дает возможность выбирать те или иные позиции.

Так же регулярно проводятся конкурсы при поддержке президента Республики Татарстан, что мотивирует людей идти в государственную службу и входить в кадровый резерв.

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.

2. Определите ключевые позиции в компании и создайте резерв для всех руководящих должностей, независимо от того, планируется ли их замещение сотрудниками.

Этот вариант выбирается исходя из приоритетов, а также финансовых и временных ресурсов. Первый вариант дешевле и быстрее в плане реализации, второй вариант надежнее и полнее. Однако выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс формирования кадрового резерва.

По нашему мнению, совершенствование системы формирования кадрового резерва должно идти в двух направлениях. Первое направление — это формирование кадрового резерва руководящих работников

Министерства, руководителей отделов и секторов, заместителей министра. С этой целью на каждом уровне управления целесообразно формировать так называемые «листы замены», в которых отражать тех работников, которые по своим профессиональным и личным качествам могли бы в случае возникновения необходимости заменить своего руководителя. Включать можно как работников, работающих непосредственно в том отделе, для которого формируется лист замены, как специалистов, хорошо знающих обязанности своего руководителя, так и людей «со стороны», которые совершенно по-новому могут построить работу в данном подразделении.

Второе направление формирования кадрового резерва должно ориентироваться на подбор рядовых государственных служащих, специалистов того или иного уровня. Такой резерв формируется как правило из молодых специалистов или студентов высших учебных заведений.

Основные задачи, решаемые в процессе подготовки резервистов:

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
5. Повышение статуса резервистов в компании.

На рисунке 7 представлены основные этапы формирования кадрового резерва, которые рекомендуется использовать в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ.

Формирование кадрового резерва

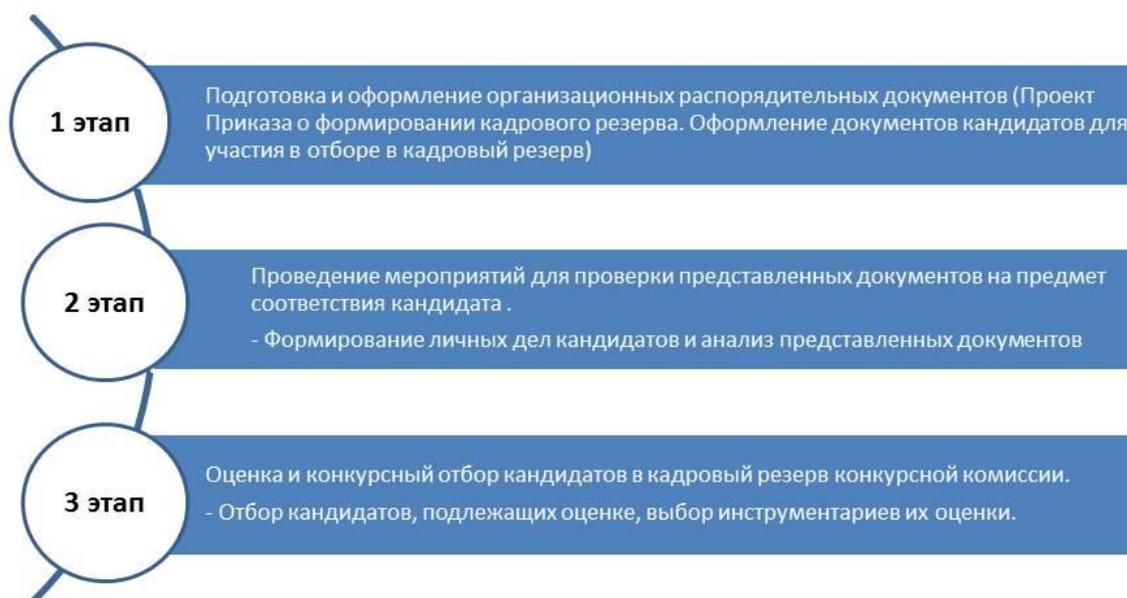


Рис. 7. Рекомендуемые этапы формирования кадрового резерва Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Мероприятия, входящие в первый и второй этапы, в целом соответствуют процедурам, проводимым в министерстве в ходе формирования кадрового резерва. На третьем этапе предлагается использовать дополнительный инструментарий по оценке претендентов для включения в кадровый резерв, который не применяется при его формировании, а именно компетентностная оценка по технологии «Ассесмент-центр». На рисунке 8 приведена разработанная нами технология формирования кадрового резерва, рекомендуемая к применению в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ.



Рис. 8. Рекомендуемая технология формирования кадрового резерва для применения в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ

В настоящее время во всех сферах жизни, в том числе и в государственном управлении, все шире используются цифровые технологии, в связи с этим считаем целесообразным и в процедурах формирования кадрового потенциала необходимо их шире использовать. В частности, подачу документов для включения в кадровый резерв необходимо перевести на удаленный режим, т.е. с использованием средств электронной связи.

Также, на наш взгляд, можно в удаленном режиме можно проводить обучение в виде вебинаров, проводить тестирование и т.д.

3.2 Рекомендации по использованию технологии оценки кадров «Ассесмент-центр» при формировании кадрового резерва

В настоящее время все шире при оценке персонала, в том числе и в органах государственного управления используется технология «Ассесмент-центр». На наш взгляд, эту технологию целесообразно использовать, наряду с другими приемами, при формировании кадрового резерва. Эта технология оценки кадров основывается на компетентностном подходе. Она позволяет в ходе проводимых деловых игр оценить те или иные компетенции необходимые для конкретной должности государственной службы. Технология «Ассесмент-центр» при своей схожести с тренингами преследует совершенно другие цели. Если тренинги проводятся для развития определенных навыков и умений, то технология «Ассесмент-центр» позволяет в ходе наблюдения за участниками деловых игр выявлять у них и оценивать необходимые компетенции. Выявление, необходимых для государственных служащих Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, компетенций еще на стадии формирования кадрового резерва позволит включать в него претендентов, обладающих нужными компетенциями на конкретные должности. Таким компетенциям как, например, лидерство, стратегическое мышление, организаторские способности и умение работать в команде, коммуникабельность и ряд других.

Претендентам в кадровый резерв будут предлагаться различные деловые игры и задания, которые позволят им всем проявить свои сильные и слабые стороны, а экспертам оценить их.

В каждом задании за каждым участником наблюдает эксперт, в обязанности которого входит оценивание поведения участников деловой игры с точки зрения изучаемой компетенции. Сценарий деловой игры строится таким образом, что ее участники не догадываются какая именно

компетенция изучается, какие именно качества им предпочтительно показать. При этом шансы проявить себя одинаковые у всех участников. Проведение процедуры оценки управленческих компетенций по технологии Ассесмент-центр позволяет получить комплексную, актуальную информацию об управленческом и ином потенциале участников.

На рисунке 9 приведены рекомендуемые этапы проведения оценки госслужащих по технологии «Ассесмент-Центр».

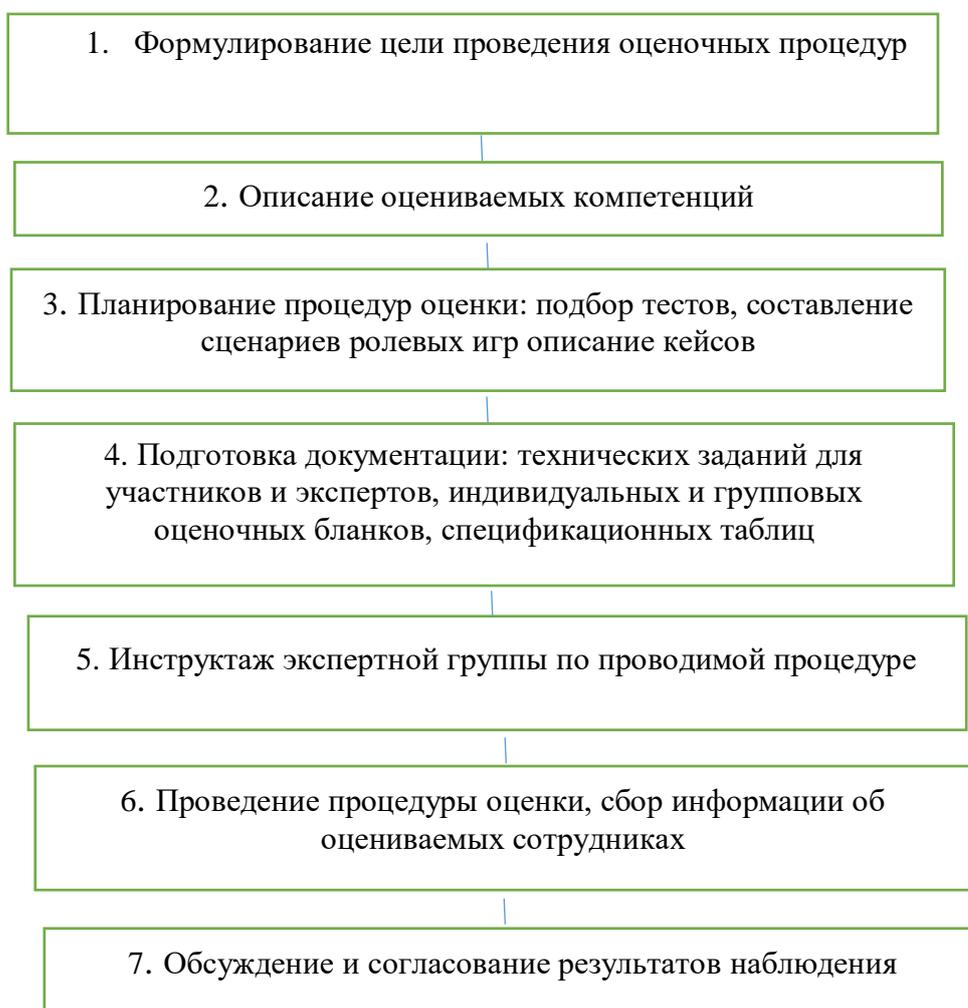


Рис. 9. Рекомендуемые этапы проведения оценки госслужащих по технологии «Ассесмент-Центр»

По итогам оценки участники ранжируются в 3 группы в зависимости от степени развития управленческих компетенций: группа А (наиболее потенциальные и перспективные), группа Б (претенденты, обладающие

средними управленческими компетенциями), группа В (невысокий уровень развития компетенций).

Выявление компетенций, необходимых государственным служащим, еще на стадии формирования кадрового резерва, позволит целенаправленно готовить к занятию конкретной должности, тех претендента у которых имеются к ней необходимые качества.

3.3 Ожидаемая эффективность предложений по совершенствованию формирования кадрового резерва

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию формирования кадрового резерва должна повысить эффективность управления персоналом Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, повысить уровень компетентности претендентов на должности государственной службы.

Определить прямой экономический эффект не всегда представляется возможным, так как программные мероприятия не поддаются обычным статистическим измерениям и не могут быть выражены в стоимостной оценке. В то же время косвенный экономический эффект реализации мероприятий формирования кадрового резерва министерства может наблюдаться в результате дальнейшего формирования его положительного имиджа, в том числе привлекательности государственной службы.

Формирование и поддержание кадрового резерва дает следующие преимущества:

- сотрудник уже проработал в министерстве и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;
- сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.
- в ситуации же, когда сотрудник приходит из вне, то использование технологии оценки «Ассесмент-Центр» позволяет свести к минимуму риск

того, что кандидат просто удачно показал себя на собеседовании, и будет принят некомпетентный работник.

Таблица 4. Социальная эффективность проекта управления КР

Социальные результаты	Показатели
Обеспечение полной реализации потенциала работников организации	Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии
Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников	Сокращение числа сверхчных часов на одного работающего
Обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации	Снижение коэффициента текучести
Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала	Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года, в связи с нереализованными ожиданиями

Успешная реализация мероприятий позволит получить следующие результаты:

1. Повысить производительность труда, в том числе за счет проведения обучения персонала и снижения текучести кадров.
2. Снизить неоправданные расходы на персонал с точки зрения отдачи на рубль вложений за счет повышения качества труда каждого работника.
3. Снизить затраты на принятие кадровых решений линейными руководителями и менеджером по персоналу за счет совершенствования модели принятия решений, а также снизить затраты времени менеджера по персоналу за счет автоматизации кадрового менеджмента.
4. Сохранить и развивать интеллектуальный потенциал резервистов в МСХиП РТ, а также привлечь и заинтересовать молодых специалистов.
5. Повысить управляемость, то есть выполнение ставящихся перед сотрудниками задач и, в итоге, достижения целей, поставленных перед министерством.

Социальная эффективность проекта совершенствования управления кадровым резервом в организации будет заключаться в обеспечении полной реализации потенциала работников организации, соответствии содержания

труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, достижении стабильности персонала, повышении обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено, сделаны лишь первые шаги по ее становлению, приняты основные нормативно-правовые акты, ведомственные положения, регламентирующие порядок комплектования, требования к подбору кандидатов в состав кадрового резерва, формы и методы подготовки "резервистов", обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом кадров.

Анализ показал, что институт резерва кадров используется еще недостаточно. Не во всех министерствах и ведомствах утверждены положения, определяющие порядок работы с резервом кадров. России необходим единый для федерального и регионального уровня механизм эффективного использования кадрового резерва.

Задача качественного обновления персонала государственной службы решается через пополнение профессионально подготовленными кадрами, а также формирование рациональной половозрастной структуры, оптимальное использование знаний служащих, их навыков и способностей, стимулирование постоянного профессионально-квалификационного развития. Цель такой кадровой политики состоит в том, чтобы обеспечить максимальное приращение знаний и профессионального опыта специалиста и рационально им распорядиться в интересах развития общества и эффективной организации государства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Указ Президента РФ от 01.03.2017 N 96 (ред. от 10.09.2017) "Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа"
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001. № 197-ФЗ. Принят Государственной Думой РФ 21 декабря 2001. (в ред. 2016 г.) // Собрание законодательства РФ. 2005
4. Абазиева К.Г. Управление персоналом : учебник /, Воденко К., Самыгин С.И.. [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. //— 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/119285> — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Анфиногентова А.А. Национальная продовольственная безопасность России: стратегические приоритеты и условия обеспечения / под общ. ред. Мореханова, М.Ю., Блинова Т.В., Андрющенко С.А и др.; Т.В. Блиновой. Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2018. 413 с.
6. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика и государственная служба / Вечер Л.С. - Мн.:Вышэйшая школа, 2013. - 352 с.: ISBN 978-985-06-2228-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/508901>
7. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — Москва : Дашков и К, 2016. — 208 с. — ISBN 978-5-394-02527-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70525>— Режим доступа: для авториз. пользователей.

8. Дерунова Е. А. Формирование региональной кадровой политики на основе анализа и оценки потенциала аграрной науки и образования/Е. А. Дерунова//Вестник Алтайского гос. аграр. ун-та. -2012. -№ 11. - С. 91-98

9. Котлярова Л.Д. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / составители Губанов А.В// — пос. Каравачево : КГСХА, 2017. — 85 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133693>— Режим доступа: для авториз. пользователей.

10. Конкуренетоспособность и инновационная активность АПК регионов : сборник научных трудов. — Тверь : Тверская ГСХА, 2018. — 368 с. — ISBN 978-5-91488-149-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/134109> (дата обращения: 11.06.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Купряева, М. Н. Государственная и муниципальная служба : методические указания / М. Н. Купряева. — Самара : СамГАУ, 2018. — 22 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/109424> (дата обращения: 14.04.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

12. Кибанов, А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: Монография // Кибанов А.Я., Столярова В.А., Лукьянова Т.В.; Под ред. Кибанова А.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 246 с.: - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-102252-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1036465>

13. Махмудова, М. М. Аграрный сектор российской экономики в условиях макроэкономической нестабильности : монография // М.М. Махмудова, А.М. Королева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 133 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5c9338a9e81d92.802... - ISBN 978-5-16-107299-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003913>

14. Митина А.Н. Государственная и муниципальная служба : учебник / Шайхатдинова В.Ш. // под ред.— Москва : ИНФРА-М, 2019. — 601 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c6d1e6315c966.66409... - ISBN 978-5-16-107162-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/996121> (дата обращения: 15.04.2020). — Режим доступа: по подписке

15. Медведев, А.И. Проектные механизмы формирования системы кадрового обеспечения муниципальной службы / А.И. Медведев, Н.М. Медведева // Власть и управление. — 2017. — № 4. — С. 97-103. — ISSN 1818-4049. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/306668> (дата обращения: 15.04.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

16. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник / О. Ю. Патласов. — Москва : Дашков и К, 2018. — 384 с. — ISBN 978-5-394-02354-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/105568> (дата обращения: 13.06.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

17. Персань, Н. В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации / Н. В. Персань. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 22 (102). — С. 462-464. — URL: <https://moluch.ru/archive/102/23273/> (дата обращения: 13.06.2020).

18. Полевой М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред.. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-16-105243-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/937514> (дата обращения: 23.04.2020). — Режим доступа: по подписке

19. Попова Н.А. Экономика сельского хозяйства: Учебное пособие / Под ред.. - Москва : Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. ISBN 978-5-

9776-0141-2. - Текст : электронный. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/373940> (дата обращения: 12.06.2020). –
Режим доступа: по подписке

20. Позубенкова, Э. И. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. — Пенза : ПГАУ, 2015. — 96 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/142154>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

21. Попова Н.А. Экономика сельского хозяйства: Учебное пособие / Под ред.. - Москва : Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. ISBN 978-5-9776-0141-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/373940>. – Режим доступа: по подписке

22. Персань, Н. В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации / Н. В. Персань. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 22 (102). — С. 462-464. — URL: <https://moluch.ru/archive/102/23273/> (дата обращения: 13.06.2020).

23. Резерв кадров [Электронный ресурс] / Госслужба. - Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru/Rezerv> (дата обращения: 22.01.2020).

24. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020.— 154 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19073>. - ISBN 978-5-16-104938-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048452>

25. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / Дятлов В.А., В.В. Травин, – М.: //Дело, 2017.

26. Удодов, П. А. Социально-трудовые отношения в аграрном секторе экономики: оценка и механизм развития : монография / П. А. Удодов, Н. И. Прока. — Орел : ОрелГАУ, 2018. — 192 с. — ISBN 978-5-9708-0693-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/118796> (дата обращения: 19.05.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

27. Файзрахманов Д. И. Трудоустройство выпускников аграрных вузов: проблемы, успешный опыт и практические решения (на примере Республики Татарстан) : монография / . Фассахова Г. Р., Шагивалиев Л.Р. и др.]. // — Казань : КГАУ, 2015. — 231 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/138640> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

28. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 277 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2683. - ISBN 978-5-16-100775-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1069151>

29. Цитаты из статей на сайте <https://agro.tatarstan.ru/rus/vakansii.htm>

30. Шамарова, Г. М. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. — Москва : ИНФРА-М, 2018.— 208 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2903. - ISBN 978-5-16-100964-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/950079> (дата обращения: 14.04.2020)

31. Шутьков, А. А. Система управления агропромышленным комплексом: теория, методология, практика : монография / А. А. Шутьков. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2019. - 390 с. - ISBN 978-5-394-03302-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081773> (дата обращения: 19.06.2020). — Режим доступа: по подписке

32. Ривера У.М. и Алекс Г.Е. 2008. Совершенствование человеческих ресурсов для модернизации сельскохозяйственной рабочей силы. 7(4): 374-386.

33. Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2013). Стратегическое управление персоналом и организационное поведение: интеграция нескольких уровней

анализа. In: Guest, D. E., Raaijmakers, J. & Wright, P. (eds.). Учр и эффективность: достижения и проблемы. Чичестер, Великобритания: John Wiley & Sons Ltd. С. 79-96

Настоящим я, Ибатуллина Лейсан Руслановна
студент очного обучения Института экономики Казанского государственного
аграрного университета

зачетная книжка № Э 316 088
направление подготовки Государственное и муниципальное управление

направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба
подтверждаю, что настоящая выпускная квалификационная работа на тему Формирование кадрового резерва и механизма его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

выполненная по материалам Мехи П РТ
на 67 страницах и приложений на 12 страницах, является моим

самостоятельным исследованием, в котором:

- оформлены соответствующим образом ссылки на все использованные информационные ресурсы и их правообладателей;
- отсутствуют компиляция, неоформленные заимствования, не принадлежащие мне лично из необозначенных в работе источников, включая глобальную компьютерную информационную сеть ИНТЕРНЕТ.

Я предупрежден о правилах требования оформления выпускных квалификационных работ и об ответственности за нарушение Закона Российской Федерации «О защите авторских прав в Российской Федерации»

Отпечатано в 1 экземплярах.

Библиография 33 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

«18» июня 20 20 г

Ибатуллина Л.Р.
(подпись)

Ибатуллина Л.Р.
(Ф.И.О.)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Выпускника Ибатуллина Лейсан Рустамовна

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

Тема ВКР Формирование кадрового резерва и механизмы его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Объем ВКР: содержит 68 страниц машинописного текста; включает: таблиц 4 шт., рисунков и графиков 9 шт., фотографий 0 шт., список использованных источников состоит из 33 наименований.

1. Актуальность темы, ее соответствие содержанию ВКР

Изучение проблем и недочетов в кадровой системы поможет сформулировать эффективную систему формирования кадров, необходимость совершенствования формирования кадров в министерстве определяет актуальность темы.

2. Глубина и полнота решения поставленных цели и задач исследований

На основе проведенных научных исследований теоретических основ и практических аспектов изучаемой темы автору удалось решить поставленные задачи и достичь цели выпускной квалификационной работы. Автор продемонстрировал в работе знание научных методов исследования и умение анализировать результаты исследований и на основе этого делать соответствующие компетентные выводы.

3. Качество оформления ВКР соответствует предъявляемым требованиям.

4. Положительные стороны ВКР (новизна разработки, применение информационных технологий, практическая значимость и т.д.)

Безусловным достоинством данной работы является полнота охвата исследуемых вопросов и разработка научно-обоснованных рекомендаций по улучшению формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

5. Компетентностная оценка ВКР

Компетенция	Оценка компетенции*
способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1)	5
способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2)	5
способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3)	5
способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4)	4
способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-5)	5
способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6)	5
способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7)	5
способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-8)	5
способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (ОК-9)	5
владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1)	5
способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	5
способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)	5
способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4)	5
владением навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации (ОПК-5)	4
способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-6)	4

умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)	5
владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2)	5
умением применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов (ПК-3)	4
способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-4)	5
способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ (ПК-12)	5
способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13)	5
способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-14)	5
владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-23)	5
владением технологиями, приемами, обеспечивающих оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам (ПК-24)	4
умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов (ПК-25)	5
владением навыками сбора, обработки и участия в информатизации деятельности соответствующих органов власти и организаций (ПК-26)	5
способностью участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления (ПК-27)	5
Средняя компетентностная оценка ВКР	5

* Уровни оценки компетенции:

«Отлично» – студент освоил данную компетенцию на высоком уровне. Он может применять (использовать) её в нестандартных производственных ситуациях и ситуациях повышенной сложности. Обладает отличными знаниями и умениями по всем аспектам данной компетенции. Владеет полными навыками применения данной компетенции в производственных и (или) учебных целях.

«Хорошо» – студент полностью освоил компетенцию, эффективно применяет её при решении большинства стандартных производственных и (или) учебных задач, а также в некоторых не-

стандартных ситуациях. Обладает хорошими знаниями и умениями по большинству аспектов данной компетенции.
«Удовлетворительно» – студент не полностью освоил компетенцию. Он достаточно эффективно применяет освоенные знания при решении стандартных производственных и (или) учебных задач. Обладает хорошими знаниями по многим важным аспектам данной компетенции.
«Неудовлетворительно» – студент не освоил или находится в процессе освоения данной компетенции. Он не способен применять знания, умение и владение компетенцией как в практической работе, так и в учебных целях.

тение

6. Замечания по ВКР

1. Желательно было бы при разработке предположений по формированию кадрового резерва использовать отечественный и зарубежный опыт.
2. Не рассмотрены цифровые технологии в формировании кадрового резерва Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ.
3. Присутствуют незначительные ошибки в оформлении работы.

и в
ке

ю

в

э

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рецензируемая выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и заслуживает оценки «отлично», а ее автор Ибатуллина Лейсан Рустамовна достоин (не достоин) присвоения квалификации «бакалавр»

Рецензент:

Кандидат экономических наук, доцент / Мав / Мавлиева Л.М. /
учёная степень, ученое звание подпись Ф.И.О

«18» июня 2020 г.

С рецензией ознакомлен*

Ибатуллина Л. Р. / Ибатуллина Л. Р. /
подпись Ф.И.О

«18» июня 2020 г.

*Ознакомление обучающегося с рецензией обеспечивается не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Казанский государственный аграрный университет»

Отзыв

на выпускную квалификационную работу

обучающегося Ибатуллиной Лейсан Рустамовны

на тему: «Формирование кадрового резерва и механизмы его реализации в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия в Республике Татарстан»

Кадровый резерв - специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности. Кадровый резерв - это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально - деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования

Формирование кадровой политики в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан направлено на устранение кадрового дефицита, мотивацию государственных служащих, которая необходима для достижения полной отдачи и раскрытия потенциала кадров, повышение квалификации и закрепление полученных знаний, ликвидацию не подходящих для трудовой деятельности кадров и т.д.

Основные задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе достигнуты. Работа является самостоятельным, законченным исследованием актуальной проблемы с разработкой конкретных проектов по улучшению формирования кадрового резерва.