

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Допустить к защите
ВРИО заведующего кафедрой
 Куракова Ч.М.
7 февраля 2022 г.

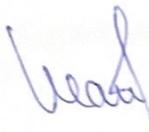
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Перспективы развития кадрового резерва в органах государственной
власти (на материалах Министерства сельского хозяйства и продовольствия
Республики Татарстан)

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление

Направленность Государственная и муниципальная служба

Выпускник (магистрант)



А.А. Шаймарданов

Научный руководитель
к.э.н., доцент



Г.Р. Валиева

Рецензент
д.э.н., профессор



А.Р. Закирова

Казань 2022

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное
управление»

Направленность «Государственная и муниципальная служба»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 Файзрахманов Д.И.
«21» января 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Шаймарданова Артура Айдаровича

- 1. Тема работы:** Перспективы развития кадрового резерва в органах государственной власти (на материалах Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан)
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «1» февраля 2022
- 3. Исходные данные к работе:** Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 24.03.2021) "О государственной гражданской службе Российской Федерации" и Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 27.10.2020) "О муниципальной службе в Российской Федерации», материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, специальная и периодическая литература, результаты личных наблюдений и разработок.
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы формирования кадрового резерва в органах власти: понятие, сущность и виды

кадрового резерва, механизмы формирования кадрового резерва в органах государственной власти, кадровое обеспечение аграрного сектора экономики, анализ организации работы с кадровым резервом в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан: общая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, состояние кадрового состава сотрудников и организации работы с кадровым резервом, проблемы и перспективы развития кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, пути совершенствования организации работы с кадровым резервом в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, основные направления совершенствования организации работы с кадровым резервом, мероприятия по оптимизации эффективности формирования кадрового резерва в министерстве, эффективность предложенных мероприятий.

5. Перечень графических материалов: рисунки, таблицы

6. Дата выдачи задания

«21» 01 2020 г.

Руководитель



Ч.М. Куракова

Задание принял к исполнению



А.А. Шаймарданов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

| Наименование этапов выпускной квалификационной работы | Сроки выполнения | Примечание |
|--|------------------|------------|
| ВВЕДЕНИЕ | 10.06.20 | Выполнено |
| ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ ВЛАСТИ | 12.10.20 | Выполнено |
| Понятие и сущность кадрового резерва | | Выполнено |
| Механизмы формирования кадрового резерва в органах государственной власти | | Выполнено |
| Кадровое обеспечение аграрного сектора экономики | | Выполнено |
| АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН | 05.04.21 | Выполнено |
| Общая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан | | Выполнено |
| Оценка кадрового состава персонала и организации работы с кадровым резервом | | Выполнено |
| Проблемы и перспективы развития кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан | | Выполнено |
| ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН | 13.12.21 | Выполнено |
| Основные направления совершенствования организации работы с кадровым резервом | | Выполнено |
| Мероприятия по оптимизации эффективности формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан | | Выполнено |
| Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий | | Выполнено |
| ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ | 24.01.22 | Выполнено |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 24.01.22 | Выполнено |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 24.01.22 | Выполнено |

Обучающийся:

А.А. Шаймарданов

Руководитель:

Г.Р. Валиева

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 8 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ ВЛАСТИ | 11 |
| 1.1 Понятие и сущность кадрового резерва | 11 |
| 1.2. Механизмы формирования кадрового резерва в органах государственной власти | 16 |
| 1.3 Кадровое обеспечение аграрного сектора экономики | 23 |
| 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН | 28 |
| 2.1 Общая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан | 28 |
| 2.2 Оценка кадрового состава персонала и организации работы с кадровым резервом | 35 |
| 2.3 Проблемы и перспективы развития кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан | 44 |
| 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН | 49 |
| 3.1 Основные направления совершенствования организации работы с кадровым резервом | 53 |
| 3.2 Мероприятия по оптимизации эффективности формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан | 53 |
| 3.3 Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий | 57 |
| ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ | 61 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 64 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 68 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Своевременное обучение кадрового резерва позволяет избежать нехватки квалифицированных управленческих кадров. Эффективная работа с кадровым резервом заложила прочную основу для активного развития органов государственной власти.

Грамотно организованная работа с кадровым резервом обеспечивает компетентные и лояльные органы государственной власти специалистами, готовыми занять ключевые должности в нужный момент. Персонал отдела кадров обычно отвечает за управление обучением и развитием кадрового резерва.

Создание кадрового резерва поможет обеспечить наличие у национальных властей необходимого количества должным образом обученного персонала. Резервисты умеют не только выполнять свои обязанности и решать проблемы в своей сфере деятельности, но и руководить соответствующими сферами.

Управление развитием кадрового резерва - это обучение определенного состава сотрудников, прошедших первичную оценку и обладающих набором качеств и характеристик, необходимых для выполнения прямых задач на новой работе.

Значительное число национальных организаций и предприятий, общественно-политических и социальных институтов занимаются деятельностью, направленной на формирование и развитие кадровых резервов. При реализации плана развития резервисты занимаются самостоятельной работой и активно участвуют в мероприятиях по развитию и обучению. На этом этапе важно оценить качество проводимых мероприятий и, при необходимости, соответствующим образом скорректировать план развития.

Несмотря на трудности, мероприятия, связанные с развитием кадрового резерва, направлены на выявление наиболее перспективных специалистов, их подготовку и мотивацию. И это лучший способ решить проблему нехватки кадров.

Хорошо развитый кадровый резерв позволяет значительно снизить затраты на набор и адаптацию новых сотрудников, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию персонала и способствует их консолидации в организации.

Резерв кадров органов государственной службы необходим для эффективного выполнения возложенных на них задач. Стабильность работы любого государственного учреждения зависит от качества человеческих ресурсов. Отбор резервных кадров органов государственной власти осуществляется на основе профессионального конкурса. Этот принцип позволяет своевременно заполнять вакантные должности и обеспечивать национальные органы высококвалифицированными экспертами.

Степень познания проблемы. Проблема подготовки и развития кадрового резерва полностью освещена в современной литературе по управлению персоналом. Однако из-за специфики ситуации в этой сфере вопросы обучения и развития государственных / муниципальных кадровых резервов освещаются недостаточно. Основой для написания данной работы послужила работа таких теоретиков и практиков: Кибанов А.В., Чуланов О.Л. Оценщики, Картушина Е.Н., Куприянчук Е.В.-Семенихин В.В. Сотников С.А. Тебекин А.В. Тимофеев.

Объект исследования - Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Предмет исследования - кадровый резерв органов государственной власти.

Целью работы является изучение развития кадрового резерва Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и выработка рекомендаций по его совершенствованию.

Задачи в работе:

- Раскрыть понятие и сущность кадрового резерва;
- Осмысление механизмов формирования кадрового резерва в государственных органах;
- Общая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;
- Оценка кадрового состава и организация работы с кадровым резервом;
- Выявление проблем и перспектив развития кадрового резерва Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан;
- Предложить основные направления совершенствования организации работы кадрового резерва;
- Разработка мероприятий по оптимизации эффективности формирования кадрового резерва в министерстве;
- Оценка ожидаемого эффекта от предложенных мер.

Информационная база включает законодательные акты Российской Федерации и Республики Татарстан, документы о текущих событиях национальных журналов, Интернет-ресурсы, внутренние документы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Методы исследования: исследование и анализ научной литературы, сравнительно-статистические методы, методы исследования.

Цели и задачи, сформулированные в этой статье, определяют структуру исследования, которое состоит из введения, трех глав, выводов, ссылок и списка приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

1.1 Понятие и сущность кадрового резерва

Кадровый резерв - это группа сотрудников (специалистов, менеджеров), потенциально способных вести деятельность, соответствовать требованиям должности, отобранных и квалифицированных, но еще не номинированных на эту должность. Создание кадрового резерва является эффективным инструментом политики управления [3].

Различают внутренний и внешний кадровый резерв.

Внутренний кадровый резерв состоит из активных сотрудников, которые либо готовы взять на себя новую роль, либо имеют потенциал для развития необходимых навыков. Список позиций, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, составляется после анализа проблемных позиций и / или перспектив развития компании.

Внешний кадровый резерв может быть сформирован по заявке руководителей предприятия, то есть на вакантные вакансии будут привлечены соискатели.

Основная цель создания кадрового резерва - обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками. Создание кадрового резерва решает следующие задачи:

- определение кадрового потенциала;
- своевременная замена сотрудника при увольнении первого;
- возможность занимать открытые пространства;
- создание перспектив и мотивации для профессионального роста;
- обучение и переподготовка сотрудников;
- продвижение наших специалистов;
- снизить уровень «оборачиваемости»;

- снижение рисков при поиске и отборе новых кандидатов;
- способствовать непрерывности производственного процесса;
- повысить эффективность и конкурентоспособность компании.

Критерии отбора сотрудников из кадрового резерва представлены в таблице 1 [8].

Таблица 1 – Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв

| Критерии | Описание |
|--|---|
| Возраст | Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, - 25 – 35 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет |
| Образование | Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена – высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов. Дополнительное образование и переподготовка |
| Опыт работы | Приветствуется наличие опыта в сфере государственного управления |
| Результаты профессиональной деятельности | Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты |

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может интегрировать или сокращать его в зависимости от решаемых задач с помощью кадрового резерва.

Есть несколько вариантов создания кадрового резерва:

1) предвидеть ожидаемые изменения в организационной структуре. На основе прогноза кадровый резерв формируется исходя из необходимости заполнения вакантных должностей в определенный период. В большинстве случаев срок планирования составляет 1-3 года;

2) определение ключевых должностей в организации и формирование кадрового резерва на все руководящие должности вне зависимости от того, происходит ли смена сотрудников на этих должностях.

Формирование списка кандидатов основывается на принципах, представленных в таблице 2 [8].

Таблица 2 – Принципы формирования списка кандидатов в кадровый резерв

| Принцип | Характеристика |
|-----------------|---|
| Своевременность | Потребность в замещении должна быть реальной |
| Актуальность | Сведения о сотрудниках проверяются ежегодно. Максимальный период действия для составленного списка кандидатов- 2 года |
| Соответствие | Работник должен соответствовать квалификационным требованиям к должности |
| Перспективность | Список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом составе, так и для будущих |
| Максимальность | Формирование запаса сотрудников под все управленческие и рядовые должности |
| Объективность | Всесторонняя оценка кандидата и его профессиональных знаний |
| Коллегиальность | Решение должно быть принято не единолично |
| Равность | На решение о включении в состав не должно влиять личное отношение к работнику |
| Добровольность | Для включения в состав кадрового резерва необходимо согласие самого человека |

Процесс создания кадрового резерва состоит из следующих этапов:

1. Кандидаты выдвигаются в соответствии со стандартами и правилами обучения. Необходимо учитывать возраст, профессиональный опыт, образование, знания, психологические особенности и т. Д. Назначение кандидатов осуществляется их непосредственным начальством или сотрудниками. Возможна также самореклама при подаче заявки сотрудником.

2. Составление общего списка резервных кандидатов. На этом этапе проводится оценка кандидатов. Анализируются личные документы (на обучение, анкеты, сертификаты, повышение квалификации и др.). Эти списки формируются персоналом отдела кадров на основании представления руководителя.

3. Психологические диагностические мероприятия определяют резервный потенциал кандидата, лидерские качества, психологические и личностные характеристики, уровень мотивации и лояльности, а также реальную тенденцию к восполнению личных резервов.

Для этого можно использовать различные методы. Это могут быть: интервью и деловые игры, психологические тесты. По результатам этих мероприятий собираются личностные и психологические характеристики, даются рекомендации и прогнозы.

4. Подготовить окончательный список сотрудников, включенных в кадровый резерв, с указанием должностей, которые будут сохранены.

5. Утвердить список от имени Генерального директора Организации.

Основные принципы формирования кадрового резерва представлены на рисунке 1. Основные задачи, решаемые при формировании кадрового резерва:

- Развивать необходимые качества, чтобы сотрудники могли выполнять возложенные на них функции;

- Сотрудники приобретают знания, навыки и компетенции, необходимые для выполнения возложенных на них функций;



Рисунок 1 – Основные принципы формирования кадрового резерва

- Сотрудники, применяющие свои знания, навыки и умения для получения практического опыта в практической среде. Например, сотрудник может взять отпуск или стажировку вместо менеджера.

Для достижения этих целей внутренними или внешними сотрудниками создается программа обучения. Основы обучения - персонализация и

актуальность. То есть программа обучения должна учитывать конкретные обстоятельства удержания должности, стаж работы и профессиональный опыт каждого сотрудника, его потребности и стремления в плане профессионального развития. На основе этих принципов обучения были разработаны индивидуальные планы развития сотрудников, которые могут включать:

- Повышение квалификации;
- Получить второе высшее образование и степень MBA;
- Через учебные курсы;
- проходить практику

На этапе планирования вся работа, связанная с резервами талантов, должна регулироваться местным законодательством. Это может быть резерв персонала. В нем должны быть определены цели и задачи в данной сфере деятельности, порядок формирования кадрового резерва, критерии отбора и порядок взаимодействия с резервистами. Примеры внутренних документов публикуются в виде приложений к этому документу, например, анкеты кандидатов, формы обратной связи с руководителями и другие документы. Назначение или перевод сотрудников из кадрового резерва должно осуществляться в обычном порядке: приказом ответственного лица вносятся изменения в трудовые книжки и кадровые карточки.

1.2 Механизмы формирования кадрового резерва в органах государственной власти

В последнее время очень актуальным стал вопрос эффективности потенциальных кадров на госслужбе. Целью повышения эффективности является переход на технологию создания резерва государственных служащих, что позволит привлекать не только внутренних профессиональных сотрудников, но и внешние человеческие ресурсы - наиболее активных, способных и талантливых граждан России.

Кадровый резерв государственной службы - это группа сотрудников, сформированная путем конкурсного отбора должностных лиц и граждан, обладающих профессиональными, предпринимательскими и личными качествами, необходимыми для заполнения должностей государственной службы. Соответствовать квалификационным требованиям к государственной гражданской службе, для которой создан резерв [36].

В России создана многоуровневая система создания резерва государственных служащих, в которой выделяются следующие типы (рис. 2) [8].

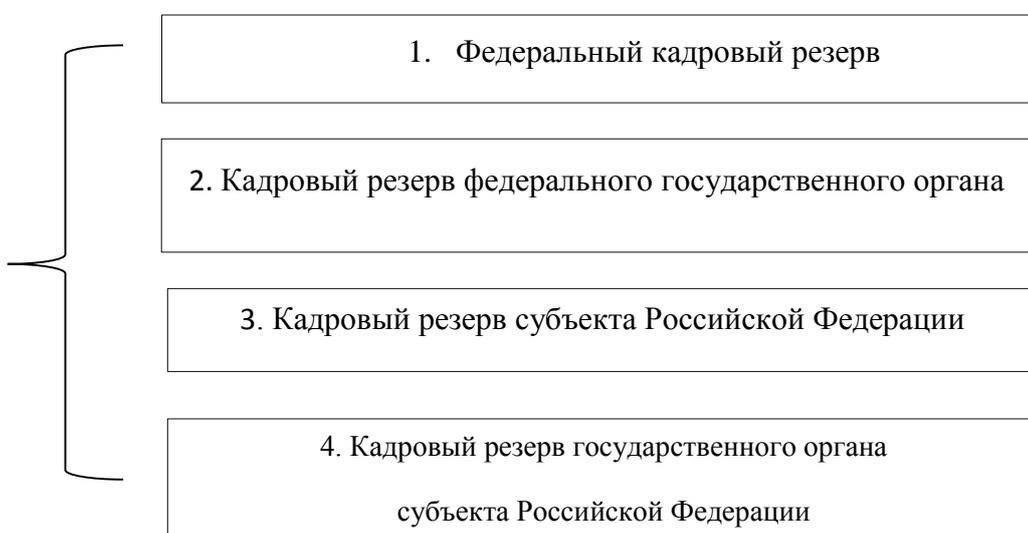


Рисунок 2 – Уровень формирования резерва кадров государственной службы Российской Федерации

В соответствии с требованиями законодательства создание кадровых резервов на всех уровнях должно основываться на определенных принципах, таких как:

- Возможность восстановления кадрового резерва всех кандидатов, отвечающих определенным требованиям;
- Обновление и постоянное развитие кадрового резерва; важный принцип
- гарантировать равный доступ граждан к государственной службе;

- Прозрачность процедур входа и взаимодействия с бронированием, непрерывность уровня резервирования;
- стабильность в функционировании государственной службы, объективность и достоверность методологии подбора кадрового резерва;
- Профессионализм и компетентность персонала как основные критерии включения в систему резервирования персонала;
- Обеспечить развитие персонала, включенного в штатное расписание.

Создание кадрового резерва напрямую происходит на основании поступающих в государственные учреждения заявлений о зачислении в госслужбу и гражданский резерв, а также решения Аттестационной комиссии о порядке рекомендации государственных служащих в кадровый резерв для дальнейшего роста и профессионального развития. Если в некоторых случаях вы увольняетесь с государственной гражданской службы, вы также можете присоединиться к кадровому резерву, например, когда государственное учреждение было расформировано, а другие возможности недоступны.

Важно, чтобы конкуренция и другие упомянутые виды деятельности на самом деле были технологиями. Поэтому мы считаем необходимым описать общую концепцию используемой технологии в сотрудничестве с государственными чиновниками. Следует отметить, что «Кадровые технологии - это количественный и качественный инструмент управления, обеспечивающий выполнение государственных заказов и их эффективность» [16].

Говоря о конкретных технологиях в сфере человеческих ресурсов, мы предлагаем четко разделить технологии в сфере человеческих ресурсов на базовые технологии и инновационные технологии, то есть относительно недавние технологии. В основную группу кадровых технологий мы будем включать: сертификацию, 390 трудовых стандартов, квалификационные экзамены, профессиональное развитие, набор и отбор талантов, кадровый резерв, регистрацию и ротацию на государственной службе. Все эти технологии используются давно и закреплены в нормативных правовых актах, в частности в

Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1]. Категории инновационных технологий включают: центры оценки, аутплейсмент и полиграф, антикоррупционные методы, аутсорсинг, информационные системы и методы квалификации.

Следует отметить, что применение кадровых методов на практике, а также управление национальной государственной службой, в том числе формирование кадрового резерва, осуществляется в учреждениях государственного управления. Например, таким учреждением является Министерство кадровой политики. Таким образом, основными задачами, выполняемыми Министерством кадровой политики, являются: обеспечение того, чтобы деятельность государственных учреждений в области кадров, организации и развития определяла и реализовывала направление политики государственной службы; обеспечение полномочий органов управления государственной гражданской службой; решение кадровых проблем; оказание правовой и информационной поддержки органам государственной власти и местного самоуправления в отношении государственных и муниципальных услуг и кадровой работы, а также оказание почетных наград; формирование и использование деятельности резервов менеджеров, определить потребности в резервах и их развитие[36]. Формирование кадрового резерва схематично показано на рисунке 3 [14].

В России создание новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено, хотя основные положения, регламент ведомства, управляющего процессом приема на работу, требования к отбору кандидатов в кадровый резерв, формы обучения и формы обучения. Партия «резервистов» еще не укомплектована. Практика показала, что без упорядочивания государственной службы и пересмотра принципов кадровой политики обновление системы местного самоуправления не принесет результатов.



Рисунок 3 – Формирование резерва кадров

Вопрос о формировании резерва руководителей государственной службы на XXI веке очень важен. Изменения в социально-политической, экономической и социальной сферах требуют изменений в национальной кадровой политике и производительности персонала на национальном уровне.

Кадровая политика в сфере государственной службы, являясь неотъемлемой частью национальной кадровой политики, играет важную роль в обучении кадров государственной службы, оценке и развитии персонала государственных органов в соответствии с с нормативными актами

федерального и регионального уровней. Создание новой современной модели государственного управления требует обновления управленческого персонала.

В современных условиях все большее значение приобретает направление кадрового обеспечения государственных служащих, такое как продвижение на ключевые руководящие должности в государственных органах, взаимодействие с кадровым резервом. Действительно, это зависит от правильной организации работы с кадровым резервом, сотрудники которого в будущем станут руководителями государственных структур.

На уровне высшего руководства государства неоднократно напоминали, что государственный аппарат громоздок, неповоротлив и неэффективен, а что касается его профессионализма, подчеркивалось, что знания современных управленческих наук все еще очень редки для аппаратчиков. На территории Российской Федерации в ходе реформирования органов местного самоуправления было трудоустроено более 24 тысяч человек, из них более 340,1 тысячи - муниципальные служащие [37].

Причина неуспеха многих государственных служащих как настоящих профессионалов в своей области кроется, среди прочего, в самой технологии, которая по-прежнему основана на методах, которые стали неэффективными, так называемом широкомасштабном формировании, развитии и т. называется формирование кадрового резерва, важнейшей задачей которого является обеспечение надежного выявления наиболее перспективных специалистов с качествами, необходимыми для профессионального лидерства.

Основная цель обучения и использования резерва государственных служащих - формирование состава государственных служащих, прошедших обучение в сфере государственного управления в новых условиях, с целью обеспечения преемственности национальной политики. Кадры на основе подбора, обучения и продвижения по службе персонала, способного профессионально и эффективно выполнять стратегические задачи и функции органов.

Состав кадрового резерва является основным источником заполнения вакансий на государственных должностях. Резервирования выбираются не для каждого местоположения, а для набора однородных местоположений. Практика показывает, что если вы сделаете ставку на одного человека, эффект бронирования будет ослаблен. Конкурентный характер нескольких кандидатов на государственные должности увеличивает шансы выбрать наиболее квалифицированных кандидатов на эту должность.

Во-первых, управление человеческими ресурсами на всех уровнях общественных организаций стало предпосылкой Во-вторых, это становится основным направлением "пускового механизма" перехода к цивилизованным рыночным отношениям; в-третьих, меняется механизм совершенствования кадровой политики, который будет иметь цивилизованный и современный подход, но с одним условием-его изменение.

С учетом проблемы формирования кадрового резерва проблемы сотрудников государственных учреждений условно можно свести к трем основным блокам:

Первая группа проблем - это низкая квалификация государственных служащих. Часто им не по плечу социальные задачи, особенно в сфере административной реформы. Нас поражает отсутствие специальной подготовки и опыта. Отсутствие опыта, навыков и умений. Компьютерные технологии и знание иностранных языков все еще находятся на низком уровне. Не в полной мере развиты необходимые личностные и деловые качества: навыки эффективного общения, свобода ответственности и принятия решений, организаторские способности и т. Д.

Отсутствие специализации государственных служащих / муниципальных служащих, т.е. «ликвидация» государственных служащих среднего звена в государственных учреждениях, особенно очевидно в контексте стареющей структуры государственной службы. Самые способные люди покидают структуру госслужбы [37].

Второй - это вопрос корпоративной культуры государственных служащих. Ценности и нормы государственных служащих часто несовместимы с концепцией эффективной государственной службы. Изоляция и системный характер государственных услуг серьезно препятствуют любым изменениям.

Третья группа вопросов касается привлекательности органов государственной власти в качестве работодателей на рынке услуг. Работа государственных чиновников сильно недооценивается, особенно в отношении менеджеров среднего звена.

Сегодня есть много молодых людей, готовых работать в правительстве, и есть основания полагать, что эта служба станет хорошим стартом для карьеры после окончания учебы. Набираться опыта, иметь хорошую репутацию в резюме и решать серьезные проблемы. Некоторые видят в госслужбе возможность общаться с социальной элитой.

В то же время несколько молодых квалифицированных рабочих остаются в государственной администрации хотя бы на несколько лет: заработная плата структур компаний, как правило, более привлекательна для квалифицированных рабочих их уровня. На госслужбе очень сложно нанять квалифицированных специалистов для нужд рынка труда.

Таким образом, очевидно, что по формальным причинам создания кадрового резерва недостаточно. Последовательная и планомерная работа с резервами должна стать важным направлением кадровой работы. Форма этой работы должна учитывать резерв, а также профессиональную подготовку личного состава резерва для постоянного наблюдения за личным составом.

1.3 Кадровое обеспечение аграрного сектора экономики

Россия обладает одним из крупнейших сельскохозяйственных потенциалов в мире. Только 2% населения мира проживает в Китае, и у нас есть 9% мировых пахотных земель, 20% мировых запасов пресной воды и производство 8,5% минеральных удобрений. Доля России в мировом

сельскохозяйственном производстве несколько ниже: около% производства молока, 3% зерновых, 2% мяса [31].

Сегодня в техникумах и средних учебных заведениях Министерства науки и высшего образования РФ готовят работников агропромышленного комплекса. В ведении Министерства сельского хозяйства Российской Федерации находятся 59 университетов, 25 профессиональных учебных заведений и 162 профессиональных учебных заведения, готовящих специалистов высокого уровня. По данным Минсельхоза, ими обучено около 460 тысяч человек. Более 87% от общего числа студентов получают сельскохозяйственную специализацию, а остальные - специализацию, необходимую для развития села и его инфраструктуры.

В то же время в агропромышленном комплексе России не хватает около 80 тысяч высококвалифицированных рабочих. Реальная ситуация далеко не статистическая: молодые люди не уезжают в деревню. Большинство полупрофессионалов в настоящее время работают на ферме и приобретают навыки и умения на рабочем месте, не имея основы профессиональных научных знаний. Это особенно актуально для индивидуальных и зависимых хозяйств, где чаще всего используется метод проб и ошибок.

На практике только треть выпускников вузов и технических вузов приезжают работать в сельскохозяйственные организации. В сельской местности проживает меньше людей: от 2 до 18% занимаются научными исследованиями по разным специальностям за счет средств федерального бюджета. При этом востребованность ведущих специалистов отечественных компаний выглядит следующим образом [25].

- для замещения должностей руководителей организаций – 8,6 тыс. человек;
- главных агрономов – 9,7 тыс.;
- главных зоотехников – 10,1 тыс.;
- главных ветврачей – 10,4 тыс.;

- главных инженеров – 13,8 тыс.;
- главных экономистов – 6,2 тыс.;
- главных бухгалтеров – 13,2 тыс.

Повышенная необходимость в профессионалах среднего звена, также в людях с рабочими специальностями. Сегодняшняя профессиональная структура аграрной сферы устаревает. За минувшие года в пред пенсионные годы вступила существенная доля сотрудников многочисленных специальностей, занимающихся растениеводством, животноводством также в иных областях работы. Свободные должности непривлекательны для молодого поколения.

Есть много условий, которые не позволяют молодым специалистам жить и работать в сельской местности. Тяжелая работа - это фактор. Эдгар Хоу, редактор и писатель, отмечает: «Не зря даже ленивые фермеры просыпаются вместе с петухами, чтобы раньше начать бездельничать». Работа в сельской местности не считается престижной из-за низкой сезонной заработной платы.

Выручка Затраты на рабочую силу и инвестиционные затраты могут варьироваться в зависимости от продаваемого продукта, хотя количество продуктов одинаково. Как подтверждают данные Министерства сельского хозяйства РФ, в 2019 году среднемесячная заработная плата в сельском хозяйстве составила чуть более 28 тысяч. рублей, что ниже среднего по всем отраслям экономики [38].

Разрыв в доходах между городскими и сельскими районами увеличивается. Бедность остается обычным явлением, подрывающим рабочую силу и генетический потенциал в сельских районах. Можно сказать, что бедность сконцентрирована в сельской местности, на которую приходится 42% всего бедного населения России (с точки зрения имеющихся ресурсов), в то время как сельское население составляет 27% всего населения страны.

Кстати, тот факт, что университеты в основном сосредоточены в крупных городах, является важной ситуацией, которая становится препятствием для выпускников школ в сельской местности.

у которых меньше «денег для начала». Для них прием очень сложен. Это означает, что горожане, которые после учебы меньше работают в сельской местности, являются очень важной частью студентов.

Согласно исследованию степень стремления, из числа сельского населения молодого поколения, с 14 лет по 24 года остаться жить в сельской местности крайне мала 47,5% и это основана из-за стремления переехать в город. 50% учеников выпускных классов не заинтересованы отдать свою жизнь аграрной сфере. Только 16% заявили, что хотят стать высококвалифицированными специалистами, и только 10% хотят получить специализацию в сельском хозяйстве.

Молодые люди как в плане карьеры, так и социального планирования обеспокоены отсутствием перспектив. В результате доля населения, занятого в сельском, лесном и рыбном хозяйстве, в промышленном населении упала с 49 процентов в 1992 году до 28 процентов. В 2009 году эксперты отмечали, что стратегические цели сельскохозяйственного образования должны быть тесно связаны с решением социальных проблем в селе.

Сто лет назад известный экономист Александр Чаянов подчеркнул, что сельское хозяйство в России нельзя рассматривать просто как деятельность, приносящую доход и продукты питания тем, кто занимается сельским хозяйством. Это образ жизни, и если он начнет меняться под воздействием какого-либо фактора, это напрямую отразится на эффективности отрасли в целом.

Привлекательность рабочей силы для молодежи ограничивается инвестициями и технологическими факторами. Современное производство в сельской местности является скорее исключением, чем правилом, поэтому уровень производительности труда в промышленности невысок: по разным оценкам, он в 5-10 раз ниже, чем в наиболее развитых странах мира, и вдвое ниже, чем в России в среднем по экономике.

Сегодня почти четверть сельскохозяйственных земель, в том числе около 30% земель, подвержена водной и ветровой эрозии. Ежегодно в результате несельскохозяйственной деятельности уничтожается около 50 000 гектаров земель, что превышает площадь мелиорированных земель. Деграция лесных ресурсов страны связана не только со злоупотреблениями, но и с увеличением количества пожаров более чем на 18 000 в год. При этом 9% мировых сельскохозяйственных земель сосредоточено в России.

Из них 8% мировых сельскохозяйственных земель сосредоточено в Российской Федерации. Поэтому по определению страны с таким потенциалом должны развивать сельскохозяйственное производство, образование и науку. В противном случае будет возрастать зависимость от зарубежных поставок, в том числе от технологий.

Развитие сельскохозяйственного образования в России приобретает все большее значение в связи с растущим спросом на продукты на мировом агропродовольственном рынке, ростом мирового населения и возможностью использовать огромные земельные богатства России для экономических продаж.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

2.1 Общая характеристика Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (МСХиП РТ) реализует государственную политику и осуществляет управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением.

В своей деятельности Министерство руководствуется Конституцией РФ, Конституцией РТ, федеральными законами, законами РТ, указами и распоряжениями Президента РФ, Президента РТ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, Кабинета Министров РТ, а также Положением о Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (МСХиП РТ) [5].

Основные задачи Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан 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.

Структура МСХиП РТ представлена на рис. 4 [49]. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в порядке, установленном Конституцией РТ.

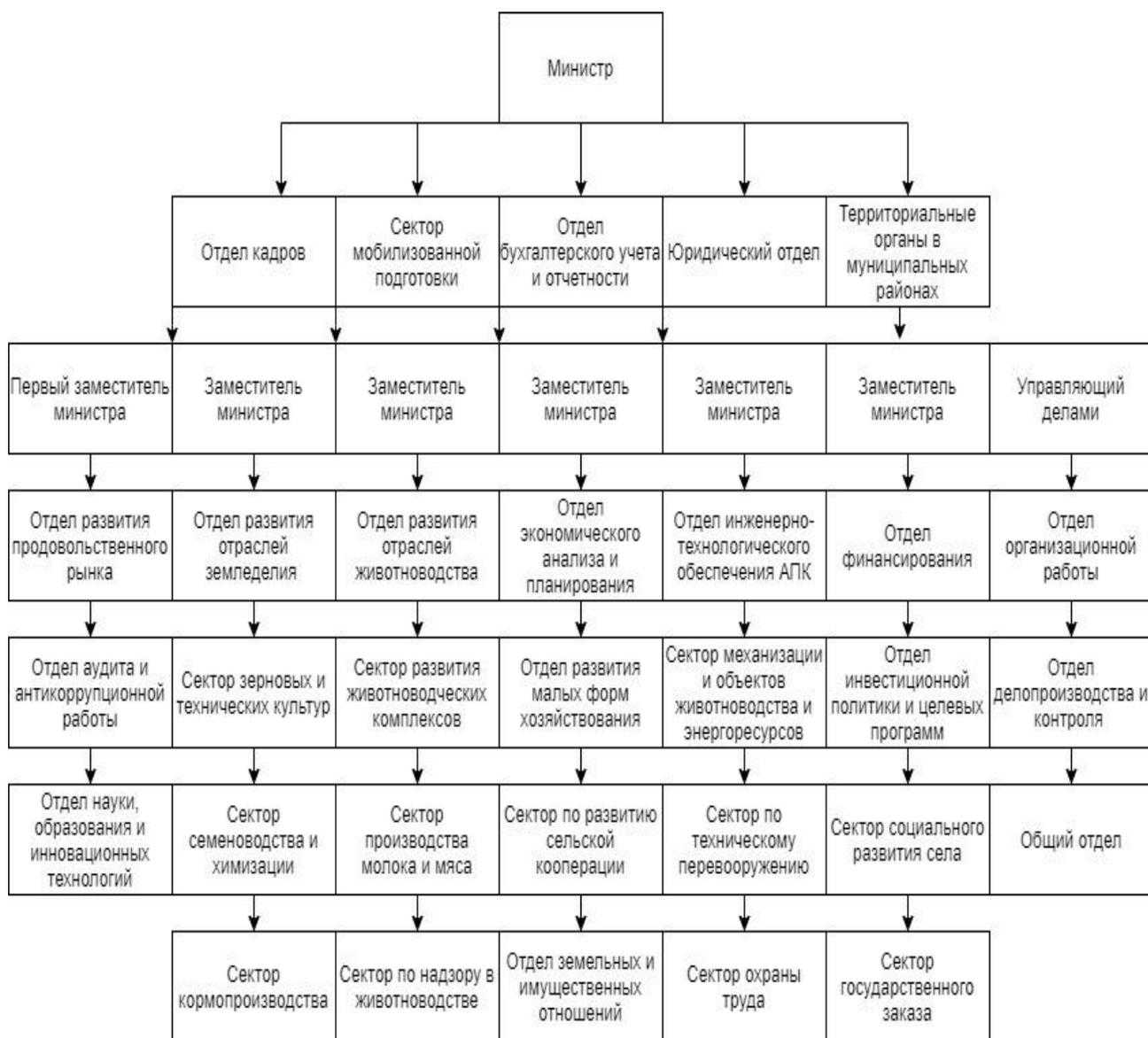


Рисунок 4 – Структура Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

В рамках своих полномочий министр руководит деятельностью всего министерства, принимает на себя персональную ответственность за выполнение возложенных на министерство задач и выполняет его функции, распределяет задачи между представителями и утверждает описание. Внести в Кабинет Министров Республики Татарстан проект нормативного правового акта, регулирующего вопросы, отнесенные к компетенции Министерства [5].

Министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан - Зяббаров Марат Азатович. У министра есть представители, назначаемые и освобождаемые от должности Кабинетом Министров Республики Татарстан, а также помощник и первый заместитель.

Административная структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан линейна и функциональна. В структуре управления принятие решений передается сверху вниз, а подчиненные менеджеры подчиняются руководителям более высокого уровня, которые составляют главу организации.

Линейная функциональная структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан логически более последовательна и формально определена, но в то же время менее гибка.

Сотрудники Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, занимающие должности в органах государственного управления согласно штатному расписанию, являются государственными служащими.

При исполнении служебных обязанностей сотрудники Минсельхоза Республики Татарстан соблюдают правила безопасности жизнедеятельности, изложенные в Приложении А. Важным фактором повышения производительности труда является культура физического воспитания на работе. Кроме того, Кодекс этики требует, чтобы сотрудники придерживались правил делового общения (Приложение Е).

2020 год - успешный год для агрономов республики. В целом общий объем сельскохозяйственной продукции составил 268,5 млрд рублей, а производственный индекс - 104,4%. Эти результаты были достигнуты в результате согласования всех компонентов агропромышленного комплекса республики.

Сектор растениеводства, как и животноводство, имеет непрерывный цикл. Уже осенью был заложен фундамент урожая 2021 года - проведено базовое сельское хозяйство, залито необходимое количество семян (таблица 3).

Таблица 3 – Состояние озимых культур в Республике Татарстан

| Состояние озимых культур | Основные показатели |
|------------------------------------|---------------------|
| Озимые посеяно всего | 552 тыс. га |
| Озимая пшеница | 435 тыс. га |
| Озимая рожь | 111 тыс. га |
| Содержание сахаров в узлах кушения | 26 – 36 % |
| Высота снежного покрова | 30 – 35 см |
| Не раскустились | 3 % |

По таблице. 3, есть неплохие индикаторы, свидетельствующие о постоянном мониторинге земель. Лишь незначительная часть посевов не выросла (3%). Кроме того, благодаря высокому снежному покрову аномальные холода не беспокоят зимой.

Без финансовых вложений невозможно добиться высоких результатов. Традиционно посадка производится за счет привлечения заемных средств. Объем производства в 2020 году и привлекательные цены на сельхозпродукцию позволят некоторым хозяйствам проводить посевные кампании без привлечения кредитов (таблица 4) [44].

Таблица 4 – Федеральная и региональная государственная поддержка на проведение весенних полевых работ

| Направление | Сумма |
|---|---------------|
| На оказание несвязанной поддержки | 410 млн. руб. |
| На поддержку племенного животноводства | 200 млн. руб. |
| На возмещение части затрат на 1 литр молока | 823 млн. руб. |
| На техническую модернизацию | 1 млрд. руб. |
| На минеральные удобрения | 1 млрд. руб. |

С 2017 года реализуется механизм льготного кредитования, в рамках которого сельхоз товаропроизводители получают льготные кредиты по ставке от 1 до 5%. Более трети затрат посевной – это стоимость минеральных удобрений. Поставлена задача на 2021 год – внести не менее 70 кг д.в. на каждый гектар посева. Накопление на сегодня составляет 29,6 кг д.в./га.

Таблица 5 – Накопления минеральных удобрений

| Район: | Показатель (кг д.в./га) |
|-------------------------------|-------------------------|
| Мензелинский | 69 |
| Тетюшский | 66 |
| Заинский | 60 |
| Сабинский | 59 |
| Сармановский | 54 |
| Чистопольский | 50 |
| Муслюмовский | 47 |
| Инвестор: | |
| ООО АФ «Чистопольская» | 102 |
| ООО АПК «Продпрограмма» | 92 |
| АО «Агросила» | 86 |
| ООО АФ «Родные Края-Туган Як» | 85 |
| ООО «Сервис-Агро» | 60 |
| ООО УК «Август-Агро» | 37 |
| АО «ХК Ак Барс» | 25 |
| АО Красный Восток Агро» | 22 |
| ООО «Агроинвест» | 21 |
| ООО «Хузангаевское» | 21 |

Чем ближе посевной, тем дороже приобретаются материальные ресурсы, в том числе минеральные удобрения. Ресурсы обычно не проблема. Основным поставщиком азотных удобрений является ОАО «Аммоний». Основными поставщиками комплексных удобрений являются «ФосАгро» и «Татагрохимсервис». Их база отображается на карте, доступен ассортимент и количество, цена зависит от количества покупок и условий оплаты. Поставщики получают скидки при закупке больших партий.

В 2020 году некоторые регионы, в частности Кукморский, собирали заявки от хозяйств и заключали договоры с заводами на получение удобрений по заниженным ценам, соответственно, экономя средства хозяйств. Фактор

удобрения очень важен, и, если не использовать удобрения, естественный потенциал пашни составляет около 15 тонн зерна на гектар. К сожалению, в республике есть такие хозяйства.

В 2021 году форма поощрений также останется прежней. Накопил более 40 кг скота на гектар хозяйств, подал соответствующие документы руководству сельхозпредприятий районов, каждый посевной гектар получит бюджетную поддержку в размере около 500 рублей. Это позволит на эти средства закупить подкормки в количестве более 10 кг на гектар.

В 2021 году для обработки растений планируется использовать как можно больше воды, которая готовится на специальных стационарных растворных комплексах. В то же время, экономя финансовые ресурсы на закупку дорогостоящих химикатов для защиты растений, мы сокращаем загрязнение пахотных земель пестицидами. Эти методы использовались сотнями фермерских хозяйств за последние несколько лет, и цель на 2021 год - распространить их на всю республику.

Твердые растворные комплексы позволяют нормализовать воду по жесткости и кислотности, а также использовать теплую воду. В 2020 году компании достигли экономического эффекта более 25% с помощью этой простой технологии. Минпромторг сформулировал единое предложение по строительству минометных комплексов, соответствующих нормам и экологическим требованиям.

В качестве стимула для экономии завершено комплекса из 8 решений выделены средства на закупку минеральных удобрений с коэффициентом увеличения в 1,3 раза в 2021 году. Это серьезный материальный стимул. В ближайший период планируется увеличить пропускную способность на 5,8 млн га, что почти вдвое больше, чем сейчас. Хороший эффект дает применение технологии 3-х кратного питания растений по листьям, совмещая их с необходимыми защитными мероприятиями. Увеличение производства с 5 кг до 1 тонны. Причем не менее 5 миллиардов рублей.

Заработок и работа с более профессиональным, при текущей цене 10 млрд руб. Это очень серьезный задел, но он также требует серьезных усилий. Министерство вместе с инвесторами намеренно будет действовать в этом направлении. Опрыскиватели незаменимы для качественной и своевременной обработки посевов. У многих хозяйств есть свои проблемы. Многие из них превышают срок окупаемости или отсутствуют.

Но для того, чтобы технология работала, нам также нужны качественные семена. Здесь ключевую роль играет правильный сорт и качество самих семян. Что касается зерновых и бобовых культур, мы обеспечиваем себя самодостаточными, производя четверть высокоурожайных семян, которые отправляются в остальную часть страны.

В настоящее время идет поиск сырья и элитных семян, а также обновление семенного фонда высокоурожайных семян. В районах с высокой долей семян для крупномасштабного воспроизводства необходимо исправить ситуацию перед началом посева, особенно при закупке высокоурожайных семян, предусмотрены субсидии для возмещения 30% затрат.

Качество корма и его пищевая ценность очень важны. Нам нужна высокая энергия и качественная еда. В последние годы использование кукурузных зерен в рационе дает хорошие результаты. Посевные площади под кукурузу составляют более 200 000 га в год, треть из которых используется для выращивания зерновых. Способы выращивания кукурузы были разработаны, но семена часто выходят из строя. Лучше всего закладывать необходимое количество семян не позднее первой половины февраля.

Также важно повышение квалификации персонала, семинары, сельскохозяйственные тренинги. Министерство планирует провести агрономическое совещание по видеоконференции с более глубоким анализом результатов 2020 года и планами на предстоящий период по повышению производительности.

2.2 Оценка кадрового состава персонала и организации работы с кадровым резервом

На государственную службу в Республике Татарстан на конкурсной основе привлекают профессиональных специалистов с общими ценностями и соответствующими квалификационными требованиями (таблица 6).

Все государственные служащие Республики Татарстан, а также кандидаты, претендующие на замещение вакантных должностей или для включения в кадровый резерв, проходят тестирование, по результатам которого проходят государственную службу Республики Татарстан и муниципальную службу Республики Татарстан. Республика Татарстан. [39].

Основной целью формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Республики Татарстан является обеспечение возможности оперативного замещения вакантных должностей государственной службы высококвалифицированными специалистами и достижение максимальной эффективности процесса служебного продвижения государственных гражданских служащих Республики Татарстан.

Таблица 6 – Установленные квалификационные требования

| Категория Группа | Руководители | Помощники (советники) | Специалисты | Обеспечивающие специалисты |
|---------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Высшая | 3 года стажа госслужбы либо 4 года стажа работы по специальности Высшее образование (магистратура, специалитет) | | | |
| Главная | 2 года стажа госслужбы Либо 2 года стажа работы по специальности Высшее образование | | | |
| Ведущая | 1 год стажа госслужбы либо 2 года стажа работы по специальности | Без предъявления требований к стажу | | |
| Старшая | | | Без предъявления требований к стажу | |
| Младшая | | | | Без предъявления требований к стажу |

По состоянию на 31 декабря 2020 года кадровый резерв государственной гражданской службы сформирован в 41 государственном органе Республики Татарстан. Численность - 2072 человека. В 2019 году на должности государственных служащих назначено 374 представителя данного вида резерва. [40].

Алгоритм поступления в кадровый резерв Республики Татарстан представлен на рис. 5.

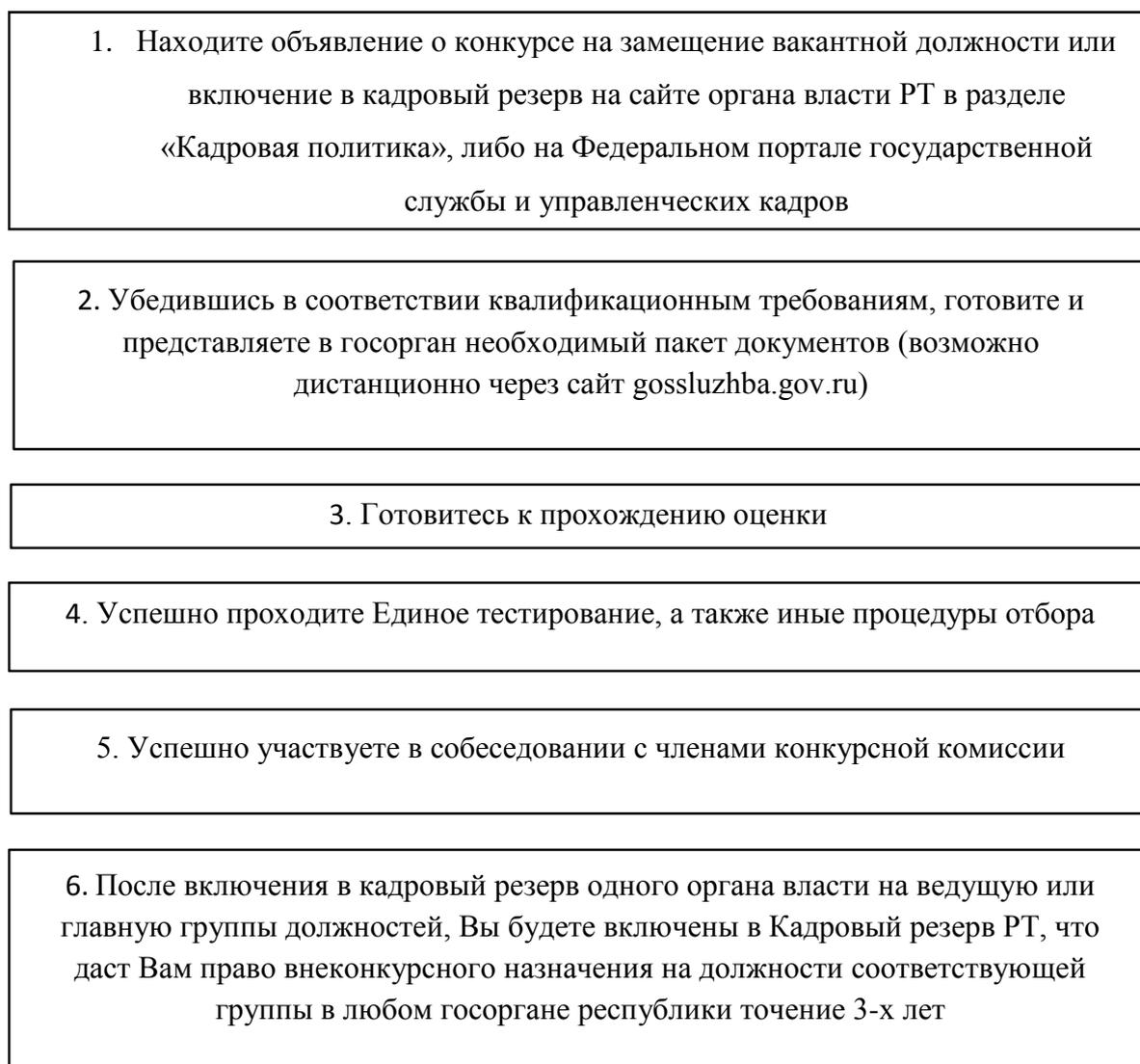


Рисунок 5 – Алгоритм поступления в кадровый резерв Республики Татарстан

Высококвалифицированные стабильные кадры на государственной службе Республики Татарстан в настоящее время являются неременным условием дальнейшего динамичного развития республики. Работа по созданию и эффективному использованию кадрового резерва Республики Татарстан направлена на достижение этой цели.

Кадровый резерв Республики Татарстан - это совокупность кадровых резервов государственных органов республики (должностное лицо (гражданин), включенное в кадровый резерв государственного органа, также включается в кадровый резерв Республики Татарстан).

Резервист любого министерства или ведомства Республики Татарстан может быть назначен на вакантную должность в любом государственном органе республики без проведения конкурса. Вакансии на государственной гражданской службе Республики Татарстан представлены на сайте в разделе «Вакансии».

При принятии положительного решения о подаче документов заявки следует направлять на электронный адрес: dgs.aprt@tatar.ru. Обращаем внимание на необходимость согласования группы должностей, на которую гражданин находится в резерве, с той группой вакантных должностей, которая его интересует.

Таблица 7 – Исходные данные для определения показателей движения персонала государственного (муниципального) учреждения за 2017 – 2020 годы, чел.

| Показатели | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------|------|------|------|------|
| Годы | | | | |
| Наличие на начало года | 105 | 108 | 110 | 120 |
| Поступило | 10 | 12 | 19 | 14 |
| Выбыло | 7 | 10 | 9 | 12 |
| Наличие на конец года | 108 | 110 | 120 | 122 |

Таблица 8 – Текучесть кадров в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан за 2020 год.

| Уволившиеся сотрудники | Итого | | Возраст | | | | | | | |
|-----------------------------|--------|-------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|---------------|--------------------|
| | Кол-во | в % к итогу | 18-25 лет | в % к общему итогу | 25-35 лет | в % к общему итогу | 35-45 лет | в % к общему итогу | 45 лет и выше | в % к общему итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Мужчины, из них, имеющие | 65 | 54% | 10 | 8,3% | 25 | 20,8% | 20 | 16,6% | 10 | 8,3% |
| Общее среднее | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Средне-специальное | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Высшее | 65 | 100% | 10 | 15,4% | 25 | 38,4% | 20 | 30,8% | 10 | 15,4% |
| Женщины из них имеющие | 55 | 46% | 16 | 13,3% | 10 | 8,3% | 7 | 6,1% | 22 | 18,3% |
| Общее среднее | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Средне-специальное | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Высшее | 55 | 100% | 16 | 29% | 10 | 18,2% | 7 | 12,8% | 22 | 40% |

Изучив движение кадров и текучесть кадров в Министерстве сельского хозяйства, были проведены соответствующие расчеты, результаты которых приведены в таблицах, представленных выше. В 2020 году государственные служащие-мужчины с высшим образованием включали сотрудников в основном в возрасте от 25 до 45 лет, что составляло 69,2% всего персонала-мужчин. Женщины с высшим образованием преобладают в возрастной категории 45 лет и старше, составляя 40% от общего числа работающих женщин [46].

Таблица 9 – Динамика половозрастного состава работников государственного учреждения за 2017–2020 годы, чел.

| Состав работников | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Годы | | | | |
| Мужчины – всего | 62 | 60 | 65 | 67 |
| в том числе в возрасте: | | | | |
| до 25 лет | 8 | 7 | 10 | 11 |
| от 25 до 35 лет | 20 | 23 | 25 | 30 |

Продолжение Таблицы 9

| | | | | |
|-------------------------|----|----|----|----|
| от 35 до 50 лет | 24 | 23 | 20 | 17 |
| старше 50 лет | 10 | 9 | 10 | 9 |
| Женщины – всего | 46 | 50 | 55 | 55 |
| в том числе в возрасте: | | | | |
| до 25 лет | 10 | 14 | 16 | 15 |
| от 25 до 35 лет | 5 | 5 | 10 | 12 |
| от 35 до 50 лет | 5 | 5 | 7 | 9 |
| старше 50 лет | 20 | 19 | 22 | 19 |

Изучив динамику гендерного и возрастного состава сотрудников министерства, стоит отметить, что возрастной диапазон сотрудников министерства достаточно велик. Основная доля государственных служащих-мужчин принадлежит возрастной группе от 25 до 35 лет, а госслужащие - женщины старше 50 лет.

При этом за четыре года количество сотрудников-мужчин превышает количество женщин. В 2020 году разница между мужчинами и женщинами составила 17,9%. Организация работы по обучению, формирование резерва кадров для продвижения на руководящие должности в Министерстве сельского хозяйства Республики Татарстан является обязанностью каждого руководителя. Непосредственную работу с кадровым резервом осуществляет отдел кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан [46].

Кадровый резерв формируется в аппарате Минсельхоза Республики Татарстан путем отбора перспективных сотрудников и граждан, соответствующих квалификационным требованиям и показателям профессиональных и личностных качеств, с учетом последних достижений на государственной службе. В практической работе при отборе специалистов в резерв кадров учитываются следующие показатели профессиональных и личностных качеств кандидата:

- уровень профессиональной компетентности;
- стаж и опыт работы в органах управления;
- деловые и моральные качества;

- авторитет; - знание основ юриспруденции; - состояние здоровья;
- возраст;
- владение компьютерной и другой организационной техникой.

Примерный перечень показателей профессиональных и личностных качеств различных категорий государственных служащих при проведении отбора работников в резерв кадров приведен в Приложении А.

Вышеуказанные требования к кандидатам для включения в кадровый резерв носят общий характер и предполагают иной подход к оценке их рабочих и моральных качеств. Уровень требований также зависит от типа и уровня предлагаемой должности. Оперативный кадровый резерв создается ежегодно не позднее 15 февраля текущего года (с 1 февраля текущего года) в виде списка со списком персонала из кадрового резерва.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан объявляет конкурс на включение в кадровый резерв на должность государственного гражданского служащего: ведущего специалиста 1 категории управления развития продовольственного рынка. Требования для получения образования: высшее образование. Квалификационные требования к выслуге лет на государственной службе или к выслуге лет по специальности - отдел подготовки старшего специалиста 1 разряда - не устанавливаются.

Таблица 10 – Данные о проведении конкурса на включение в кадровый резерв

| | |
|---|--|
| Адрес | РТ, г. Казань, ул. Федосеевская, д. 36 |
| Телефон | 221-76-69 |
| Дата начала приема документов для участия в конкурсе | 2.03.2022. |
| Дата окончания приема документов для участия в конкурсе | 22.03.2022 г |
| График приема документов | с 08.00 до 17.00 ч |
| Ориентировочная дата проведения заседания конкурсной комиссии | 6.04.2022 г. |

Для участия в конкурсе гражданину Российской Федерации необходимо представить следующие документы:

- а) личное заявление;
- б) собственноручно заполненную и подписанную анкету;
- в) копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);
- г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию (Подтверждение с ВУЗа):
 - копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;
 - копии документов о профессиональном образовании, дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания;
- д) страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые;
- е) свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;
- ж) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- з) сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданина, претендующего на замещение государственной должности Республики Татарстан;
- и) сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера супруги (супруга) и несовершеннолетних детей гражданина, претендующего на замещение государственной должности Республики Татарстан;
- к) документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению;

л) согласие на обработку отдела аудита и антикоррупционной политики персональных данных;

м) форма предоставления сведений об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

н) справка об отсутствии судимости;

о) полис медицинского страхования;

п) свидетельство о заключении брака/рождении детей;

р) эссе.

Несвоевременное представление документов, представление их в неполном объеме или с нарушением правил оформления без уважительной причины являются основанием для отказа гражданину в их приеме. Полная информация о вакантных должностях размещена на сайте федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров» (<http://gossluzhba.gov.ru>).

Рассмотрим пример подготовки резерва руководителей Минсельхоза Республики Татарстан. Обучение профессиональных навыков менеджера включает развитие лидерских и коммуникативных навыков. Основные навыки руководителей Минсельхоза Республики Татарстан перечислены в таблице 11.

Таблица 11 – Ключевые компетенции управленца в МСХиП РТ

| Компетенции | Требования |
|----------------------------|---|
| Управленческая компетенция | Лидерский потенциал. Гибкость, инициативность и креативность. Базовые знания современного менеджера (менеджмент, право, финансы) и их применение в менеджменте. Знания и навыки в разработке и реализации стратегии развития сообщества. Компетентность в планировании. Умение ставить задачи, делегировать и контролировать их выполнение. Умение принимать оперативные управленческие решения. Знание и применение методов управления. Наличие механизмов наставничества. Умение формировать команду и руководить командой (оценка, отбор, адаптация, мотивация и обучение персонала). Навыки самоорганизации. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Коммуникативная компетенция | <p>Возможность вести различные переговоры (в том числе деловые переговоры по телефону).</p> <p>Умение проводить встречи и вести деловую переписку.</p> <p>Владение деловой этикой.</p> <p>Умение разрешать конфликтные ситуации.</p> <p>Владение техниками личного воздействия на собеседника</p> |
|-----------------------------|---|

Таблица 12 – Динамика количества резервистов МСХиП РТ, прошедших обучение

| Наименование Годы | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | +/- |
|-------------------------------------|------|------|------|------|-----|
| Резерв руководителей высшего звена | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| Резерв руководителей среднего звена | 9 | 14 | 19 | 22 | 13 |
| Резерв руководителей низового звена | 5 | 11 | 18 | 21 | 16 |
| Итого | 15 | 28 | 41 | 48 | 33 |

Из таблицы. 12 показывает, что за исследуемый период количество прошедших подготовку резервистов растет. В 2020 году по сравнению с 2017 годом он увеличился на 68,7%. Особенно это касается резерва топ-менеджеров. Для распределения сотрудников по указанным видам резервов используется схема по результатам годовой оценки. Состав кадрового резерва утверждается приказом Министра.

Среднее время ожидания продвижения по службе «резервист» составляет чуть более трех лет (3,2 года). Время ожидания - важный фактор мотивации сотрудников. Многолетнее ожидание продвижения по службе демотивирует «резервиста» и обычно заставляет его задуматься о более достойной самореализации в другом месте.

Однако назначение на новую должность через 2-3 месяца после зачисления в кадровый резерв также не является благоприятным. В этом случае не только невозможно серьезно тренироваться на долгосрочных курсах, но и исключается участие кандидата в краткосрочных программах.

2.3 Проблемы и перспективы развития кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Цель нашего исследования - определить, существует ли кадровый резерв или отдельные его элементы системной работы, чтобы определить наиболее эффективные методы взаимодействия с «резервистами» и эффективные стратегии развития персонала. В исследовании приняли участие сотрудники Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан. Результаты поиска. 1. Систематичность в работе с кадровым резервом.

1. Анализ показал, что в МСХиП РТ «думают» о продвижении и перемещении кадров. Несмотря на то, что примерно половина респондентов ответила, что систематической работы с кадровым резервом нет, тем не менее, ведутся списки «перспективных» сотрудников.

2. Место кадрового резерва в общей стратегии управления персоналом.

Почти четверть опрошенных связывает результаты аттестации с управлением кадровым резервом (рис. 6).



Рисунок 6 – Основания для формирования списков кадрового резерва

Это можно считать хорошим показателем, поскольку изучение предыдущих исследований показало, что после сертификации персонала ее результаты остаются «в воздухе» и, как правило, не «включаются» в общую

систему управления персоналом. Наше исследование показывает, что ситуация меняется в сторону увеличения «взаимосвязанности» и координации различных элементов управления персоналом в единой системе и стратегии.

3. Участие сотрудников в планировании карьеры.

Сотрудники, которые «занесены» в кадровый резерв, не только знают это, но и четко понимают свои перспективы, а также требования к ним для настоящего продвижения (рис. 7).



Рисунок 7 – Что знает сотрудник, попавший в кадровый резерв

Министерство сельского хозяйства Республики Татарстан сознательно проводит следующую политику: они информируют своих сотрудников о предстоящих изменениях, чтобы получать от них обратную связь и координировать свои действия.

4. Каковы списки кадрового резерва и на какой срок?

Кадровый резерв формируется путем анкетирования руководителей отделов. В Министерстве сельского хозяйства Республики Татарстан каждый руководитель отдела определяет потребности в кадрах в начале года и рекомендует людей для заполнения вакансий, особенно на руководящие должности. Программа подготовки кадрового резерва также разрабатывается совместно с руководителями отделов.

5. Состав «кадрового резерва».

Средний возраст сотрудников, которые считаются «кадровым резервом», в среднем на 4 года моложе среднего возраста всего персонала Министерства сельского хозяйства Республики Таджикистан. Среднее время ожидания продвижения по службе «резервист» составляет немногим более двух лет (2,3 года). Средний процент текучести кадров в резерве составляет 4%.

Основные выводы, которые можно сделать по его результатам:

- большинство респондентов ответили, что были в резерве один раз, только 23% респондентов были в кадровом резерве 2 и более раз;
- Основные ожидания кадрового резерва респондентов - поступление на государственную службу, а также назначение на руководящие должности;
- Отвечая на вопрос об эффективности ожиданий в кадровом резерве, более 50% респондентов ответили, что их ожидания не оправдались, особенно потому, что кадровый резерв не выполнял свои функции, т.е. эффективность ожиданий в кадровом резерве;
- большинство респондентов отметили отсутствие целевой подготовки кадров в кадровом резерве (60%) (рис. 8).

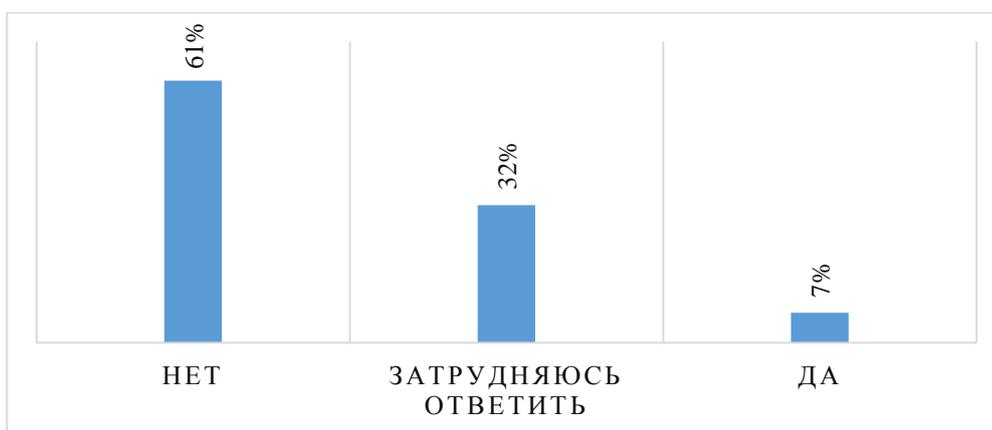


Рисунок 8 – Обучение лиц, состоящих в кадровом резерве

Отвечая на вопрос о включении технологий в кадровый резерв, многие респонденты также отметили, что семья и дружба имеют большое влияние и очень неохотно включают молодых специалистов и людей без профессионального опыта в кадровый резерв.

Одним из обязательных условий является то, что в процессе сотрудничества с кадровым резервом отсутствуют сопутствующие информационные технологии и аналитические системы, что подтверждается данными опроса, из которых 70% респондентов отметили, что эти технологии могут значительно упростить владение кадровый резерв.

Кроме того, в поддержку гипотезы об формальном равенстве между государственными служащими и гражданами при назначении кадровых резервов 90 процентов опрошенных заявили, что представители работодателей плюс все условия, необходимые для того, чтобы быть активными работниками (рис 9).

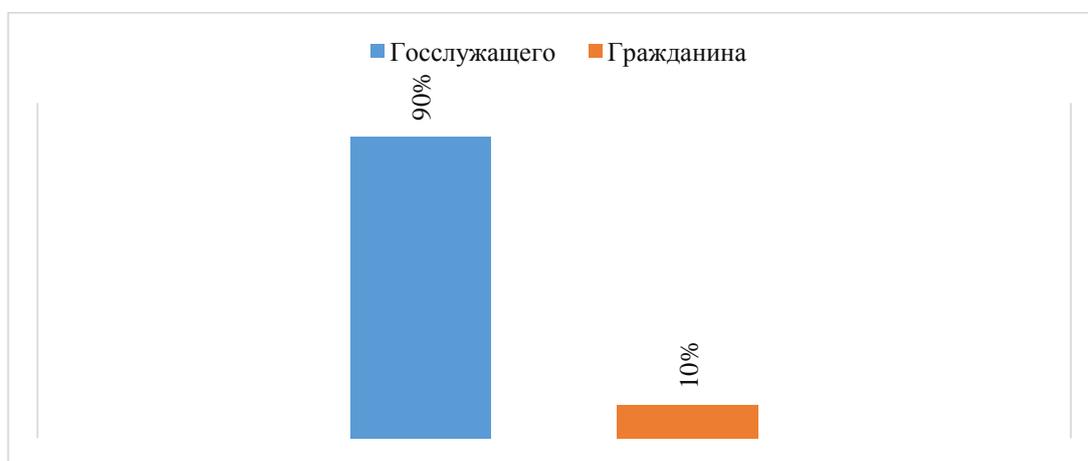


Рисунок 9 – Выбор представителя нанимателя при формальном равенстве при назначении из кадрового резерва между действующим государственным гражданским служащим и гражданином

Исследование выявило ряд вопросов, требующих дальнейшего изучения:

1) Высокая степень влияния семьи и дружбы на работу Института резерва талантов;

2) изменение требований к кандидатам на время пребывания в кадровом резерве;

3) Доля молодых специалистов, включенных в кадровый резерв и зачисленных в резерв, невелика.

Подводя итог вышеизложенного, заострим внимание на ключевых проблемах подготовки кадрового резерва в МСХиП РТ и путях их решения:

1) отсутствие готовых специалистов-управленцев для государственной службы, с одной стороны, и небольшое число работающих специалистов, обладающих необходимыми способностями, с другой стороны;

2) управленческие навыки возможно развить. Необходимо прорабатывать в МСХиП РТ программу развития отобранной группы специалистов, систематично обучая их навыкам оперативного и стратегического управления через призму имеющегося профессионального опыта;

3) МСХиП РТ имеет ярко выраженный демографический «провал» в управленческом составе. Реализуя программы по формированию кадрового резерва необходимо уделять большое внимание вопросам наставничества.

В целом же, мы можем сделать такой вывод, что проблемы действительно есть и для их дальнейшего устранения необходимо либо изменение законодательства, либо поиск путей совершенствования в рамках имеющихся реалий, что требует определенной технической составляющей, но, несомненно, совершенствование информационных технологий в работе с кадрами и с резервом должно осуществляться на постоянной основе.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В МИНИСТЕРСТВЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

3.1 Основные направления совершенствования организации работы с кадровым резервом

Нами предлагаются достаточно необходимые, в рамках выявленных проблем, методы решения, такие как:

- 1) увеличение открытости конкурсов: ввести их прямую трансляцию в сети интернет;
- 2) рассмотрение возможности передачи функций кадровых служб на аутсорсинг;
- 3) ведение профилактических мер по пресечению влияния родственных и дружеских связей в рамках системы кадрового резерва;
- 4) создание сайта или единой базы данных с возможностью отслеживать свою позицию в кадровом резерве, видеть освободившиеся вакансии и подавать заявки на участие в конкурсе на включение в кадровый резерв.

Хотя предлагаемые меры явно просты, их практическая реализация очень трудна. Так, например, из-за законодательных ограничений в настоящее время невозможно передать на аутсорсинг государству функции кадровой службы, так как это вообще не регламентировано. Если вы не найдете способ скрыть личность других участников, также невозможно создать базу данных, которая отслеживает, где вы находитесь в популярном заповеднике.

Например, если человек, запрашивающий информацию о своем положении в кадровом резерве, получает определенное «заявление», вы можете сделать это, где его должность будет отмечена, и вы не сможете увидеть весь список. Однако на пути такого подхода есть проблема, то есть нет

классификации в учреждениях, которые поддерживают кадровый резерв, то есть все в кадровом резерве считаются равными друг другу, но это не так.

Что касается превентивных мер по предотвращению формирования кадровых резервов и влияния назначения, то здесь мы также сталкиваемся с таким препятствием, что определить эти моменты в ходе деятельности не представляется возможным, и нет никакого влияния на формирование кадровых резервов.

Прежде чем начать партнерскую программу с Кадровым резервом, вам необходимо знать:

Какие знания, мотивация и навыки необходимы сотрудникам для достижения успеха на государственной службе?

Кто должен развиваться?

Нужно ли развивать всех сотрудников Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан?

Или сначала следует подготовить молодых специалистов?

И наоборот-кто проработал в Министерстве сельского хозяйства Республики Татарстан не менее 5 лет и доказал свою лояльность и профессионализм? Только после того, как модель компетенций готова, то есть стандарт сотрудника, и есть список людей, которых будут сравнивать со стандартом, мы начинаем оценивать кандидатов в кадровый резерв, то есть начинаем сравнивать реалистичных кандидатов.

Модель компетенций - это система компетенций компании, связанная с Министерством сельского хозяйства Республики Татарстан и уровнем должности.

Структура модели возможностей:

1. Опыт, навыки, умения.
2. Управленческие навыки и способности.
3. Личные и личностные характеристики, необходимые сотруднику для занятия данной должности.

4. Модель поведения, необходимая для этого поста.
5. Ценности, которые должны разделять сотрудники на этой должности.
6. Необходимая мотивация и отношение к работе на этой должности.
7. Алгоритм формирования кадрового резерва представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Алгоритм формирования кадрового резерва

Прежде чем приступить к разработке системы, работающей с кадровым резервом, необходимо сразу понять, как и по каким параметрам мы будем оценивать эффективность плана развития.

Показатели эффективности системы управления кадровым резервом:

- Процент кандидатов, зачисленных в кадровый резерв.
- Количество вакансий, закрытых сотрудниками кадрового резерва, по отношению к общему количеству закрытых вакансий.
- Количество учебных мероприятий сотрудников в кадровом резерве по

отношению к общему количеству учебных мероприятий.

- Количество сотрудников, назначенных на новые должности в кадровом резерве.

- Уровень движения кадровых резервов.

- Кадровый резерв-Доля программы обучения, пройденной специалистами, от общего количества программ обучения.

- Количество учебных дней на одного сотрудника в кадровом резерве относительно количества учебных дней на одного сотрудника.

- Стоимость каждого плана разработки резерва. Показатели включают время, затраченное на услуги наставников, непосредственных руководителей, сотрудников; стоимость непосредственного обучения, раздаточных материалов и других материалов. Индикатор должен быть рассчитан для разных позиций.

Мероприятия по внедрению новой системы формирования и развития кадрового резерва представлены в табл. 13.

Таблица 13 – Мероприятия по внедрению новой системы формирования и развития кадрового резерва

| Этапы работы | Содержание |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Определение ключевых должностей и разработка плана их замещения | В рамках построения комплексной системы работы с кадровым резервом |
| Определение требований к руководителям | Разработка профилей компетенций руководителей различного уровня и разработка по их выявлению у сотрудников для зачисления в кадровый резерв |
| Отбор кандидатов в кадровый резерв | Оценка персонала методом «Assessment center» Зачисление производится Комиссией по кадровому резерву на основании результатов оценки |
| Подготовка индивидуальных планов развития (сопоставление результатов оценки с профилем компетенций руководителя соответствующего уровня) | Может войти как составная часть оценки «Assessment center» с разработкой персонала планов развития |
| Реализация планов развития | Проведение корпоративных тренингов по развитию управленческих знаний и навыков |
| Оценка прогресса (оценка результатов развития и готовности занять должность) | В качестве дополнительных материалов для оценки прогресса необходимы материалы |

Таким образом, все разработанные предложения будут способствовать повышению эффективности работы с резервом кадров в МСХиП РТ.

3.2 Мероприятия по оптимизации эффективности формирования кадрового резерва в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Минсельхоз Республики Татарстан предлагает улучшить работу кадрового резерва. Начиная с 2021 года рекомендуется внедрять следующие методы стажировки исходя из профессионального уровня, достигнутого резервистами:

- Задача решения личных проблем на уровне руководителя, специалист готовится к своей должности;
- В случае отсутствия ответственного лица временно исполнять обязанности с дежурной должности.

Предлагаемый механизм работы кадрового резерва показан на рисунке 11.

Министерство сельского хозяйства Республики Татарстан предоставляет технологии для развития кадровых резервов на основе подхода, основанного на потенциале. Системный подход резерва разработчиков полон методов оценки, обучения, мотивации и мотивации людей.

Мероприятия, направленные на формирование и развитие кадровых резервов, представляют собой комплексную систему управления персоналом, основанную на компетентностном подходе.

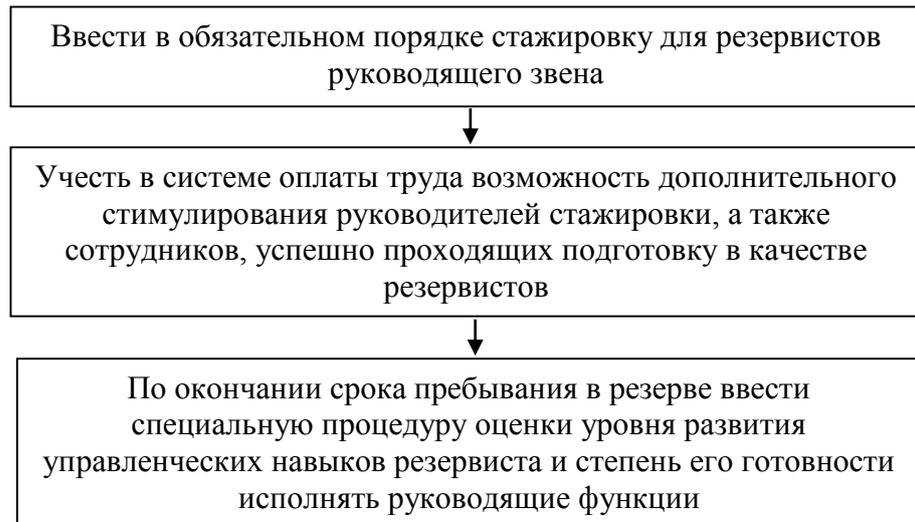


Рисунок 11 – Механизм работы с кадровым резервом

Для всех должностей и должностей в организации следует разработать модель компетенций, ядром которой является стандарт (доступный или ожидаемый), описывающий поведение сотрудников. С помощью модели компетенций вы можете стандартизировать требования и создать общие стандарты поведения, которые станут основой для оценки и продвижения талантов.

Оценка профессионального опыта, а также личных и профессиональных качеств кандидатов на основе общей модели профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций. Каждая способность описывается уровнем. Таблица 14 показывает степень предлагаемого развития потенциала.

Регулярность проведения процедуры оценки сотрудников на соответствие модели компетенций делает возможным постоянно получать и обновлять нужные сведения, касающиеся кадрового потенциала работников Управления образования.

Таблица 14 – Предлагаемая шкала развития компетенций

| Уровни | Поведенческие проявления |
|---|--|
| 4 уровень стратегической компетентности | <ul style="list-style-type: none"> - Развивает эту компетенцию у других сотрудников - Имеет высокий уровень влияния в компании |
| 3 уровень лидерской компетенции | <ul style="list-style-type: none"> - Компетенция проявляется всегда: в стандартных рабочих ситуациях и в ситуациях повышенной сложности - Имеет влияние на ближайшее окружение сотрудников - Стремиться к инновациям в своей работе - Выходит за пределы своих должностных обязанностей / не ограничивается в работе своими должностными обязанностями |
| 2 уровень базовой компетенции | <ul style="list-style-type: none"> - Компетенция проявляется в стандартных рабочих ситуациях лидерской всегда - В ситуациях повышенной сложности проявляет отдельные элементы компетенции - Выполняет свои должностные обязанности хорошо в рамках должностной инструкции |
| 1 уровень ограниченной компетенции | <ul style="list-style-type: none"> - Компетенция проявляется ограниченно: в ответ на стимулы (в ситуации контроля за исполнением) – - Проявляет отдельные элементы компетенции - Стремиться к развитию компетенции - Понимает важность развития компетенции |
| 0 уровень некомпетентности | <ul style="list-style-type: none"> - Компетенция не проявляется - Не стремиться к развитию компетенции - Не понимает важность развития компетенции |

В статье предлагается проект «Внедрение модели лидерских компетенций для оценки сотрудников Департамента образования с целью включения их в кадровый резерв». При развитии лидерских качеств мы будем исходить из того, что компетенции являются уникальными характеристиками определенной должности в организации.

Каждая такая компетенция должна быть «живой», соответствующей, то есть соответствовать текущим требованиям Министерства образования. Шкала развития компетенций предусматривает наличие пяти уровней: от нулевого (некомпетентность) до четвертого (стратегическая компетенция).

Таблица 15 – Паспорт «Внедрение модели лидерской компетенций для оценки персонала Управления образования с целью включения их в кадровый резерв»

| | |
|-------------------------------------|--|
| Наименование проекта | Внедрение модели лидерской компетенций для оценки персонала МСХИП РТ с целью включения их в кадровый резерв |
| Сроки реализации проекта | 2022 год |
| Ответственный за реализацию проекта | Начальник отдела кадров |
| Цели проекта | Цель проекта-повышение эффективности деятельности МСХИПРТ за счет развития лидерских компетенций персонала |
| Основные этапы проекта | 1 этап: проведение широкомасштабной разъяснительной кампании; 2 этап: создание рабочих групп для определения набора лидерских компетенций для каждой должности; 3 этап: оформление списка выбранных лидерских компетенций для каждой должности |
| Ожидаемые результаты проекта | - повышение эффективности труда; - совершенствование системы мотивации персонала МСХИП - создание команды профессионалов |

В паспорте «Внедрение модели лидерской компетенций для оценки персонала Управления образования с целью включения их в кадровый резерв» представлены сроки реализации проекта, ответственное лицо, цели, основные этапы, а также ожидаемые результаты проекта, среди которых: повышение эффективности труда; совершенствование системы мотивации персонала МСХИП; создание команды профессионалов.

Таблица 16 – Календарный график внедрения проекта

| Мероприятие | Время проведения | Ответственный за исполнение |
|---|----------------------|-----------------------------|
| 1. Проведение разъяснительной кампании | февраль 2022 года | Начальник отдела кадров |
| 2. Создание рабочих групп | март 2022 года | Начальники отделов |
| 3. Работа созданных рабочих групп | март 2022 года | Старший группы |
| 4. Оформление списка выбранных компетенций для каждой должности | апрель-май 2022 года | Министр |
| 5. Проведение оценки персонала по модели компетенций | июнь 2022 года | Начальник отдела кадров |

Таким образом, согласно календарному графику, представленному в табл. 16 реализация проекта будет происходить в пять этапов, что займет пять месяцев (с февраля по июнь 2022 года).

3.3 Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий

Для анализа эффективности взаимодействия с кадровым резервом использовался ряд количественных показателей (эффективность обучения управленческих кадров в Минсельхозе Республики Татарстан, ротация резервов, средняя продолжительность резервации, средняя продолжительность резервации).

При этом, учитывая, что в период удержания сотрудники проходят комплексное управленческое обучение, значительно повышая их профессиональный и личностный потенциал. Невозможность его реализации в рамках Минсельхоза Республики Татарстан может побудить специалиста сменить место работы, а значит, и усилия (организационные, финансовые, временные и т.д.)

Ожидаемые результаты внедрения разработанных предложений:

1. Первые положительные результаты будут получены в конце года:
 - Текучесть менеджеров и экспертов сократится до 3%, текучесть резерва составит менее 2%;
 - Эффективность подготовки менеджеров в рамках Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан составит 0,92;
 - Процесс вступления в должность менеджера, прошедшего подготовку в резерве, хорошо знающего структуру и особенности работы Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан, потребует минимум времени;
 - Затраты на подбор и наем менеджеров сократятся почти в 2 раза.
2. По мере возможности следует согласовать процедуры отбора, обучения и работы резервных кандидатов на руководящие должности.

3. При открытии работы Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан повышается стимулирующее значение кадрового резерва.

Кроме того, в сотрудничестве с отделом кадрового резерва можно провести выборочную аттестацию или оценку персонала, определить уровень профессиональной компетентности персонала, определить мотивацию сотрудников и на этой основе внести определенные коррективы в систему управления персоналом,

Невозможно не принять во внимание риски, возникающие у обеих сторон (таблица 17).

Таблица 17 – Возможные риски при формировании кадрового резерва

| Риски МСХиП РТ | Риски резервиста |
|--|--|
| Неверно выбранный резервист | Выдвижение резервиста без его ведома и желания |
| Цели руководства не совпадают с целями резервиста | Участие в кадровом резерве для уверенности в завтрашнем дне |
| Отсутствие жесткого контроля за развитием резервиста | Ощущение превосходства над другими сотрудниками, возникновение трудности в управлении данным резервистом |
| Отсутствие индивидуальной траектории развития резервиста | Конфликты с резервистом, ощущающим себя руководителем |
| Содержание в резерве слишком долго | Изменение целей резервиста при длительном нахождении в кадровом резерве |

Выявив тенденции и проблемы существующей системы управления персоналом Банка, мы разработаем основные задачи, которые система кадрового резерва должна решать на данный момент:

1. Уменьшить общие бюджетные финансовые затраты, выделяемые на обучение персонала. Затраты на переподготовку и обучение собственных сотрудников с перспективой дальнейшего роста могут быть значительно ниже затрат на постоянный поиск, обучение и адаптацию «внешних» сотрудников.

Как правило, после прохождения обучения (нет перспективы дальнейшего движения в рамках Минсельхоза Республики Татарстан) сотрудники могут переводиться в другие организации или выезжать из других городов (эта тенденция сегодня очень заметна, особенно в Татарстане).

2. Повышение эффективности работы сотрудников Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан. После прохождения обучения по системе кадрового резерва и перевода на новую должность эффективность сотрудников очень быстро (в течение 1-2 месяцев) достигает порядка 80% (это высокий показатель), а при приеме на работу новых сотрудников - ее эффективность. достигает около 80% (это высокий показатель).

3. Анализ внутренней лояльности сотрудников Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан показывает, что средний уровень лояльности сотрудников Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан в 2020 году увеличился на 2% в год. По сравнению с 2019 годом) (рисунок 12)

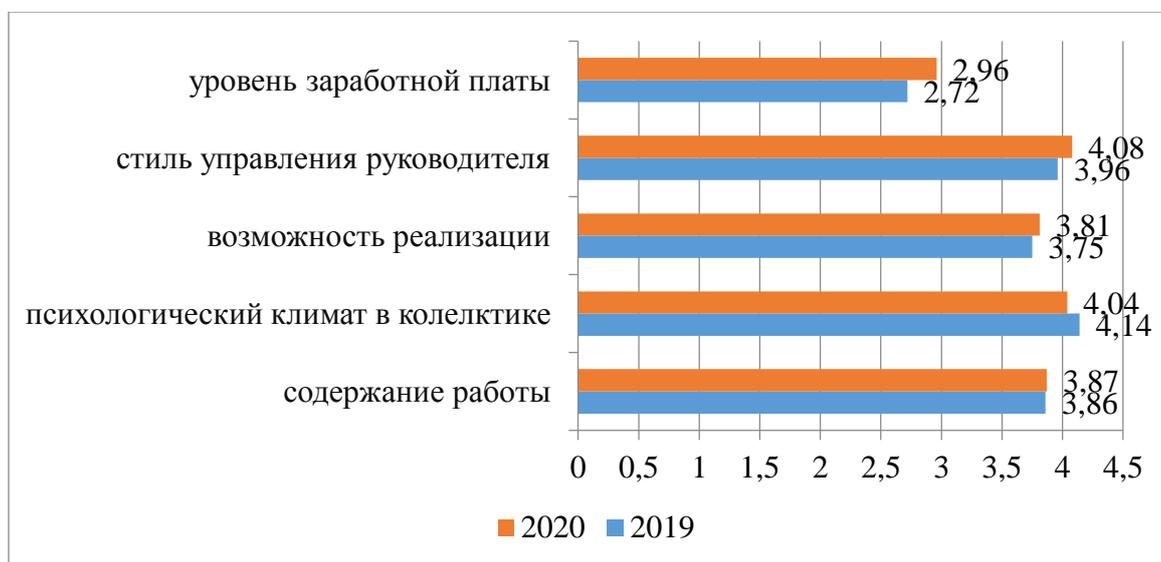


Рисунок 12 – Оценка работниками МСХиП РТ различных аспектов работы

Повышение лояльности сотрудников к Министерству сельского хозяйства Республики Татарстан. Затраты на организацию труда из кадрового резерва

компенсируются экономическим доходом, полученным от фактической работы профессиональных и инициативных сотрудников.

В то же время затраты на постоянный поиск и обучение новых «внешних» сотрудников с учетом мотивации текучести и сокращения штата не всегда экономически оправданы.

Наконец, можно сделать вывод, что кадровые резервы сегодня являются одним из важнейших направлений деятельности в системе государственного управления. Проблема поиска сотрудников очень актуальна не только для менеджеров.

Кадровый резерв Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан предназначен для быстрого заполнения вакансий, повышения уровня кадровой стабильности и обеспечения эффективности деятельности Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан.

Поэтому методы работы кадровых резервов, описанные в данной главе, позволяют оптимизировать подготовку руководителей резервных должностей, а также управление кадрами Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый резерв государственной службы состоит из специалистов, отобранных на конкурсной основе, прошедших специальную подготовку и обладающих необходимыми профессиональными и личностными компетенциями. Отбор запасов осуществляется с использованием самых современных методов. Его формирование осуществляется в полном соответствии с требованиями законодательства. Все это позволяет выбирать лучших специалистов для работы в органах государственной власти, эффективно и своевременно заполнять вакантные должности, обеспечивать государственное управление профессиональными кадрами.

Цели сотрудничества с планируемым резервом:

- Своевременная замена качественных руководящих должностей специалистов;
- Снизить риск назначения на руководящие должности;
- Повышение уровня профессиональной подготовки;
- Сократить период адаптации сотрудников после вступления в должность.

В России формирование новой системы работы с кадровыми резервами еще не завершено, хотя приняты основные нормативные правовые акты, ведомственные нормативные акты, регулирующие порядок набора кадров, требования к отбору кандидатов в кадровые резервы, формы и методы подготовки "резервистов", а также обязанности должностных лиц, ответственных за работу с кадровыми резервами Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (МСХиП РТ) реализует государственную политику и осуществляет управление агропромышленным комплексом и продовольственным обеспечением.

На государственную службу Республики Татарстан на конкурсной основе привлекаются высококвалифицированные специалисты, разделяющие общепризнанные ценности и соответствующие установленным квалификационным требованиям. По состоянию на 31 декабря 2019 года в 41 государственном учреждении Республики Татарстан сформирован резерв государственных гражданских служащих. Численность резервистов составляет 2072 человека. В 2019 году на должности государственной гражданской службы было назначено 374 представителя этого вида резерва.

Кадровый резерв Республики Татарстан-группа кадровых резервов государственных учреждений Республики (государственных служащих (граждан), включенных в кадровый резерв государственного учреждения, а также включенных в кадровый резерв Республики Татарстан).

В течение учебного периода (2017-2020 годы) количество резервистов, проходящих подготовку, растет. Особенно это касается резервов руководителей высшего звена. Состав кадрового резерва утверждается приказом Министра.

Анализ показывает, что резервисты имеют достаточно высокий рейтинг соответствия требованиям. Почти каждый человек имеет недостаточный уровень знаний о компьютерах и других организационных устройствах. Два резервиста (на должность начальника отдела и на должность ведущего специалиста) не обладают достаточной профессиональной компетентностью. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости усилий по развитию кадрового резерва Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан.

Разработан алгоритм формирования кадрового резерва и критерии отбора персонала в кадровый резерв. Критерии включения претендентов в кадровый резерв следующие :

- Стремление кандидата к самосовершенствованию, карьерному росту, лидерству (т. е. его собственное желание);
- Совет его непосредственного начальника;
- Комментарии команды;

- Результат профессиональной деятельности заявителя.

Разработанные Мероприятия:

- Определение ключевых должностей и разработка планов для альтернативных должностей;
- Определить требования к менеджеру;
- Отбор кандидатов в кадровый резерв;
- Подготовка плана личностного развития (сравнение результатов оценки с профилем компетенций менеджера соответствующего уровня);
- Выполнение плана развития;
- Оценка прогресса (оценка результатов развития и готовности занять должности).

Проект займет 5 месяцев (с февраля по июнь 2022 года).

Ожидаемые результаты реализации подготовленных предложений:

Первые положительные результаты будут получены в конце года:

- Текучесть менеджеров и экспертов сократится до 3%, текучесть резерва составит менее 2%;
- Эффективность подготовки менеджеров в рамках Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан составит 0,92;
- Процесс вступления в должность менеджера, прошедшего подготовку в резерве, хорошо знающего структуру и особенности работы Министерства сельского хозяйства Республики Татарстан, потребует минимум времени;
- Затраты на подбор и наем менеджеров сократятся почти в 2 раза.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ – М.: ИНФРА-М, 2017.
2. О муниципальной службе в РФ: федер. закон. от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ – М.: ИНФРА-М, 2007. – 120 с.
3. «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 N 5)
4. Об утверждении Положения о порядке формирования, подготовки и использования резерва управленческих кадров Республики Татарстан: Указ Президента Республики Татарстан от 6 октября 2014 года N УП-968 (с изменениями на 30 ноября 2019 года). URL: <https://docs.cntd.ru/document/430574207>
5. О внесении изменений в постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 06.07.2005 N 316 «Вопросы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан»: Постановление КМ РТ от 28 апреля 2007 г. N 149
6. Астахов Ю.В. Кадровый резерв на государственной службе: теория и практика // Молодежь и научно-технический прогресс. – 2018. - №3. – С. 28-31
7. Барциц И.Н. Актуальные вопросы развития муниципальных образований – М.: РАГС, 2018. – 325 с.
8. Бадаева С. Формирование кадрового резерва // Управление персоналом. – 2017. – № 12. – С.24-28
9. Беркович И.Г. Экономика предприятия – Самара: Поволжский институт бизнеса, 2019 – 201 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2017. – 282 с.
11. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека – М.: ЭКСМО, 2017. – 301 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – М.: Гардарика, 2016. – 296 с.
13. Воронцова М. Методика оценки эффективности системы управления персоналом // Управление персоналом. – 2018. - № 11. – С. 22-24.
14. Комаров Е. Формирование кадрового резерва // Управление персоналом. – 2019. - № 5. – С.23-29.
15. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2017. – 299 с.
16. Кронова Ю. Этапы формирования кадрового резерва // Директор. – 2019. - № 5. – С. 29-33.
17. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: Дело, 2018. – 418с.
18. Лукьяненко А.Е. Управление персоналом государственных органов: система организаций и функционирования. – М.: Наука, 2017. – 280 с.
19. Лукьяненко В.И. Государственный аппарат. Проблема организации, управления, контроля – М.: РАГС, 2018. – 161 с.
20. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Директор. – 2018. - №1. – С. 12-16.
21. Мартанус Р.В. Социальное управление: кадры и кадровая политика – М.: Изд-во МГУ, 2016. – 341с.
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий / Е.В. Маслов – М.: ИНФРА-М, 2017, 159с.
23. Миронов К.Э. Стратегия управления персоналом. – СПб.: Наука, 2007. – 151с.
24. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: ЭИС, 2019. – 247 с.
25. Николаев В.Е. Кадры для сельского хозяйства. Перспективы развития // Аккредитация в образовании. – 2020. - №3. – С. 27-33
26. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2016. – 383 с.

27. Перачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Дело, 2017. – 301 с.
28. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных кадров – М.: Экономика, 2019. – 182с.
29. Прокофьев В. Укрощение аппарата // Российская газета. – 2018. -№341. – С.3-4.
30. Психология управления персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: ЭКСМО, 2017. – 304 с.
31. Сборник «Россия в цифрах». – М., 2019. – 51 с.
32. Суворова Е.М. Система внутрифирменного обучения персонала // Кадровик. – 2019. - № 6. – С. 19-23.
33. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Центр, 2018. – 401 с.
34. Умарова Е. Личность как субъект управления // Управление персоналом. – 2019. - № 8. – С. 25-28.
35. Уфимов Ю.Г. Теория организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - №8. – С.39-42.
36. Яблокова А. Принципы формирования кадрового резерва // Кадровик. Кадровое дело. – 2019. - №10. – С. 18-22.
37. Актуальные проблемы формирования кадрового резерва в органах местного самоуправления [Электронный ресурс]. URL: <https://sovgavadm.khabkrai.ru/Mestnoe-samoupravlenie/Municipalnaya-sluzhba/39>
38. Глава Минсельхоза назвал среднюю зарплату аграриев // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2020/09/02/838577-glava-minselhoza-nazval-srednyuyu-zarplatu-agrariyev>
39. Департамент государственной службы и кадров при Президенте Республики Татарстан / Поступление на службу [Электронный ресурс]. URL: <https://gossluzhba.tatarstan.ru/postuplenie-na-sluzhbu.htm>

40. Информация о численности и количестве назначений из кадрового резерва по состоянию на 31 декабря 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://gossluzhba.tatarstan.ru>
41. Лановенко Е. Работа с кадровым резервом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/node/566> (15.04.2021)
42. Мурашев М. Кадровый резерв: зарубежная практика [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/A694B07421302>
43. Мурашев, М. Кадровый резерв: российская практика [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/category.html>
44. Об основных результатах работы отрасли сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <https://agro.tatarstan.ru/index.htm/news/1907163.htm>
45. Пляскин А.В. Эффективный рекрутинг [Электронный ресурс]. URL: <http://livehh.ru/plyaskinav>
46. Сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <https://agro.tatarstan.ru>
47. Федеральный портал управленческих кадров [Электронный ресурс]. URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=719&t=34>

Настоящим я, Шаймарданов Артур Ягдарович
студент 3 курса обучения Института экономики Казанского
государственного аграрного университета
зачетная книжка № ЭМ3190831
направление подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
направленность (профиль) Государственное и муниципальное управление

подтверждаю, что настоящая выпускная квалификационная работа на тему
Перспективы развития кадрового резерва в рамках государственной
власти (на примере Министров сельского хозяйства и про-
довольствия Республики Татарстан)

выполненная по материалам _____
на 68 страницах и приложений на _____ 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 _____ экземплярах.

Библиография 47 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

«__» _____ 20__ г

Шаймарданов А.А.
(Ф.И.О.)

Шаймарданов А.А.
(подпись)

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студент Шаймарданов Артур Айдарович выполнил выпускную квалификационную работу на тему «Перспективы развития кадрового резерва в органах государственной власти (на материалах Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан)».

Актуальность темы не вызывает сомнений, так как на сегодняшний день, в рамках реализации государственной политики, на первый план выходит вопрос сильной кадровой команды государственной службы. Резерв кадров органов государственной службы необходим для эффективного выполнения возложенных на них задач. Чтобы обеспечивать государственные органы высококвалифицированными сотрудниками и своевременно, бесперебойно заполнять вакантные должности, требуется оптимальный кадровый резерв, а для этого необходимо постоянно совершенствовать методов отбора и разрабатывать перспективы развития кадрового резерва.

Исходя из актуальности темы, целью выпускной квалификационной работы является изучение развития кадрового резерва Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и выработка рекомендаций по его совершенствованию.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассмотрены понятие, сущность, виды кадрового резерва, процесс, принципы, механизмы его формирования и кадровое обеспечение аграрного сектора экономики.

Во второй главе проведен анализ организации работы с кадровым резервом в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан.

Третья глава посвящена разработке основных направлений и путей совершенствования организации работы с кадровым резервом Министерства и оценке их эффективности.

В работе решены все поставленные вопросы. Автор хорошо владеет материалом и делает обоснованные выводы по теме.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы Шаймарданов А.А. показал достаточный уровень знаний по изученным дисциплинам, задания и указания

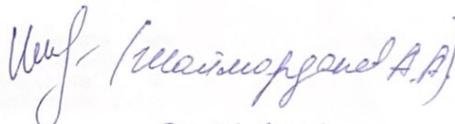
руководителя выполнял своевременно и аккуратно, что позволило завершить работу к установленному сроку.

Отдельные элементы выпускной квалификационной работы можно рекомендовать для решения современных проблем совершенствования работы с кадровым резервом.

Выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и допускается к защите, а ее автор заслуживает присвоения степени магистра по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Компетенции, предусмотренные программой государственной итоговой аттестацией, освоены в полном объеме.

Руководитель  (Валиева Г.Р.) _07.02.2022_
подпись фамилия, инициалы дата

С отзывом ознакомлен  (Маймородов А.А.)
07.02.2022

ФГБОУ ВО Казанский государственный аграрный университет

Институт экономики

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Выпускника Шаймарданова Артура Айдаровича

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

Тема ВКР Перспективы развития кадрового резерва в органах государственной власти (на материалах Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан)

Объем ВКР: содержит 68 страниц машинописного текста; включает: таблиц 17 шт., рисунков и графиков 12 шт., фотографий 0 шт., список использованных источников состоит из 47 наименований.

1. Актуальность темы, ее соответствие содержанию ВКР. Развитие кадрового резерва – одно из наиболее перспективных направлений в работе с государственными гражданскими служащими. В последнее время является достаточно актуальным вопрос об эффективности кадрового потенциала государственной гражданской службы. Повышение эффективности призвана решать технология кадрового резерва государственной гражданской службы, которая позволяет привлекать не только внутренних сотрудников – профессионалов, но и внешние кадровые ресурсы – наиболее активных, способных и талантливых граждан России. Поэтому поиск путей развития кадрового резерва органов власти является достаточно актуальной.

2. Глубина и полнота решения поставленных цели и задач исследований. Выпускная квалификационная работа является самостоятельной завершенной научной работой, содержащей новые по своему теоретическому и практическому значению результаты в области совершенствования организации работы с кадровым резервом в органах государственной власти. Структура и содержание работы соответствуют теме и полностью ее раскрывают, при этом в работе использовано достаточное количество современных литературных источников. В аналитической части работы использованы современные методы анализа. Можно утверждать, что поставленные в выпускной работе задачи решены; полученные автором результаты достоверны, выводы и предложения обоснованы и могут быть рекомендованы к внедрению в практическую деятельность органов государственной власти.

3. **Качество оформления ВКР.** Работа оформлена в соответствии с требованиями к выполнению ВКР по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

4. **Положительные стороны ВКР** (новизна разработки, применение информационных технологий, практическая значимость и т.д.). Шаймарданов А.А. продемонстрировал хорошие аналитические способности, умение анализировать и систематизировать собранную информацию, а также делать самостоятельные выводы, предложения и обобщения. Практическая значимость работы заключается в определении перспектив развития кадрового резерва органов государственной власти. Предлагаемые меры развития могут быть использованы как в деятельности Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, так и других органах государственного управления.

5. **Компетентностная оценка ВКР**

| Компетенция | Оценка компетенции* |
|---|---------------------|
| Готовность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1) | <i>отлично</i> |
| готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2) | <i>хорошо</i> |
| готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3) | <i>хорошо</i> |
| способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1); | <i>отлично</i> |
| готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2); | <i>отлично</i> |
| готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3). | <i>хорошо</i> |
| владеть технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1); | <i>отлично</i> |
| владеть организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2); | <i>отлично</i> |
| способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3); | <i>отлично</i> |
| владеть способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4); | <i>отлично</i> |
| владеть современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5); | <i>отлично</i> |

| | |
|---|----------------|
| способность понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции (ПК-6); | <i>отлично</i> |
| способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7); | <i>отлично</i> |
| владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (ПК-8); | <i>отлично</i> |
| владеть навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9); | <i>отлично</i> |
| способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-10). | <i>отлично</i> |
| владеть методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований (ПК-18); | <i>отлично</i> |
| владеть методикой анализа экономики общественного сектора, макроэкономическими подходами к объяснению функций и деятельности государства (ПК-19); | <i>отлично</i> |
| владеть методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20); | |
| Средняя компетентная оценка ВКР | <i>отлично</i> |

* 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 нестандартных 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.

6. Замечания по ВКР

Автору следовало рассмотреть опыт формирования кадрового резерва зарубежных стран и провести аналогию.

При изложении работы допущены стилистические погрешности.

Отмеченные недостатки не носят принципиального характера и не влияют на общую положительную оценку выполненного исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рецензируемая выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и заслуживает оценки отлично, а ее автор Шаймарданов А.А. достоин присвоения квалификации «магистр»

Рецензент:

д.э.н., профессор _____ / Закирова А. Р. /
учёная степень, ученое звание подпись Ф.И.О

« 10 » 02 2022 г.

С рецензией ознакомлен*

_____ / Шаймарданов А.А. /
подпись Ф.И.О

« 10 » 02 2022 г.

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