

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Факультет государственного и муниципального управления

Выпускающая кафедра государственного управления и менеджмента

Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Образовательная программа «Региональное управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему:

**РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ СУБЪЕКТА РФ:
ОСНОВНЫЕ РОЛИ И ФУНКЦИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМИТЕТА СЕЛЬСКОГО
ХОЗЯЙСТВА ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Автор работы:

студент группы БкУ-403

очной формы обучения

Петкина Екатерина Игоревна

подпись _____

Руководитель работы:

доцент, канд. экон. наук

Соколов Алексей Алексеевич

подпись _____

« ____ » _____ 2021 г.

Заведующий выпускающей кафедрой:

д-р ист. наук, профессор

Тюменцев Игорь Олегович

подпись _____

« ____ » _____ 2021 г.

Волгоград 2021 г.

Содержание

Введение	2
Глава 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в организации	7
1.1. Концептуальные аспекты управления человеческими ресурсами: понятие, цели, задачи, школы управления	7
1.2. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами: положение, функции, роли.....	14
1.3. Специфика деятельности руководителя на государственной гражданской службе21	
Глава 2. Анализ деятельности руководителей при осуществлении полномочий по управлению государственными гражданскими служащими комитета сельского хозяйства Волгоградской области	29
2.1. Нормативное регулирование, организационные основы и характеристика деятельности органа исполнительной власти	29
2.2. Анализ системы управления гражданскими служащими комитета и роли руководителей в ней.....	33
2.3. Направления совершенствования деятельности руководителей в системе управления государственными гражданскими служащими комитета сельского хозяйства Волгоградской области	40
Заключение	49
Библиографический список	52
Приложения.....	59

Введение

Актуальность темы. Способы оптимального управления организацией всегда интересовали как теоретиков, так и практиков. Особенно возрастает такое внимание в настоящее время, когда увеличивается скорость развития науки, технологий, общества: меняются установки, ценности, потребности, идеалы. В условиях ограничений, как материальных, так и нематериальных, возрастает ценность человеческих ресурсов, как главного фактора постоянного, неисчерпаемого развития организации. По этой причине необходимо исследовать методы, способы, техники и технологии воздействия на человеческие ресурсы организации и их применения.

Особенную роль в управлении человеческими ресурсами играет руководитель как лицо, направляющее деятельность работников, находящихся от него в служебной зависимости. Только он способен принимать решения, поскольку в его базе данных сосредоточены все информационные потоки по оптимальному использованию трудового потенциала людей в конкретной организации.

В сложившихся трудных обстоятельствах потребность в эффективном управлении возросла не только со стороны коммерческих организаций, но и в таком феномене, как институт государственной гражданской службы. Поскольку в неустойчивом положении оказались значимое количество людей, нуждающихся в государственном управлении, выражающейся в поддержке и других формах проявления. Именно поэтому необходимо обратить внимание на лиц, обеспечивающих осуществление полномочия органов государственной власти, поскольку именно от деятельности такого аппарата зависит благополучие граждан согласно институциональному подходу.

Таким образом, исследование деятельности руководителя по управлению человеческими ресурсами, как отдельного комплекса, является актуальным не только для применения отдельной организации, но и для всей управленческой

науки. Поскольку именно посредством рациональных и наиболее эффективных методов можно достичь желаемого уровня управления человеческими ресурсами.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в уточнении роли и функции руководителя в системе управления человеческими ресурсами государственной гражданской службы Российской Федерации.

Практическая значимость исследования состоит в определении проблем деятельности руководителя при выполнении функций управления человеческими ресурсами на государственной гражданской службе и разработке предложений по их решению, которые могут быть использованы в практической деятельности органов государственной власти.

Обзор литературы. По рассматриваемой теме имеется значительное количество трудов отечественных и зарубежных исследователей, которые в той или иной мере описывают разные особенности данного феномена. Разделим их на две группы в соответствии с представленными материалами.

Первую группу составляют ученые, которые исследовали непосредственно систему управления. К ним относятся А.Г. Авджян¹, Ф. Тейлор, Э. Мэйо², П. Друкер, Н.А. Миронова³, Э.Н. Разнодежина⁴ и др. Авторы подробно рассматривают различные подходы к управленческой деятельности и способы применения.

Во вторую группу входят исследователи, которые изучали реализуемые руководителями методы управления человеческими ресурсами в системе государственной гражданской службы на практике: Е.К. Завьялова⁵, Д.Г. Кучеров, Г.С. Агальцова⁶, Т.А. Саргсян⁷, М.В. Долгов⁸, О.А. Кузнецов⁹ и др. В работах

¹ Авджян А.Г. Управление человеческими ресурсами / А.Г. Авджян. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2018. №19.

² Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций: учебное пособие. М.: Мир науки, 2017.

³ Миронова Н.А. Управление человеческими ресурсами // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. №1.

⁴ Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение // УЭКС. 2017. №25.

⁵ Завьялова Е.К., Кучеров Д.Г., Цыбова В.С. Управление человеческими ресурсами в российских компаниях - лидерах мировой экономики. Форсайт. 2017. №4.

⁶ Агальцова Г.С. Управление человеческими ресурсами на примере России // Царскосельские чтения. 2019. №XV.

данных авторов представлены практико-ориентированные материалы, примеры применения методов управления человеческими ресурсами на государственной гражданской службе современными организациями, их достоинства и недостатки, а также отражены наиболее популярные отечественные и зарубежные методы управления. В этот блок также входят нормативные правовые акты – федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, законы Волгоградской области и др.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе исследования теоретических аспектов и анализа деятельности руководителей по управлению человеческими ресурсами на государственной гражданской службе разработать направления ее совершенствования в органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**:

- 1) рассмотреть концептуальные основы управления человеческими ресурсами;
- 2) определить положение, функции и роли руководителя в системе управления человеческими ресурсами;
- 3) выявить специфику деятельности руководителя на государственной гражданской службе;
- 4) охарактеризовать нормативное регулирование, организационные основы и деятельность комитета сельского хозяйства Волгоградской области;
- 5) провести анализ системы управления гражданскими служащими комитета и роли руководителей в ней;
- 6) разработать направления совершенствования деятельности руководителей в системе управления государственными гражданскими служащими комитета сельского хозяйства Волгоградской области.

⁷ Саргсян Т.А. Технология аттестации на государственной гражданской службе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 7.

⁸ Долгов М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. №4.

⁹ Кузнецов О.А. Дополнительное образование государственных служащих//Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2009. № 6.

Объект исследования – система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования – деятельность руководителя по управлению человеческими ресурсами на государственной гражданской службе.

Эмпирический объект – комитет сельского хозяйства Волгоградской области.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы исследования**: анализ научной и методической литературы, нормативных правовых актов, описание и интерпретация полученных результатов, сравнение, дедукция и индукция, экономический анализ, синтез полученных данных.

Основные источники получения информации. При подготовке выпускной квалификационной работы использовались официальные данные из открытых источников.

В рамках первой главы для проведения теоретического исследования использовались Конституция РФ, указы Президента РФ, федеральные законы, постановления Правительства, научная литература, интернет-источники.

Информационной базой исследования во второй главе послужили нормативные правовые акты Волгоградской области, регулирующие различные направления сельского хозяйства, материалы, предоставленные комитетом сельского хозяйства Волгоградской области, а именно регламент, положения, приказы, должностные инструкции.

Апробация результатов исследования. Отдельные положения и выводы проведенного исследования были представлены и получили одобрение на научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Организационно-экономические проблемы регионального развития в современных условиях», г. Симферополь¹⁰.

Тезисы доклада опубликованы в сборнике материалов конференции.

¹⁰ Организационно-экономические проблемы регионального развития в современных условиях: материалы научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. Симферополь: Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2021.

Структура работы. Для достижения цели выпускной квалификационной работы определена следующая структурно-логическая схема. Работа состоит из введения, двух глав, включающих шесть параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассматриваются организационные основы системы управления человеческими ресурсами, вообще, и на государственной гражданской службе, в частности, а также выделяются подсистемы формирования, использования и развития.

Во второй главе представлен анализ эмпирического материала о деятельности по управлению государственными гражданскими служащими органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации и предлагаются направления ее совершенствования.

Глава 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в организации

1.1. Концептуальные аспекты управления человеческими ресурсами: понятие, цели, задачи, школы управления

Общество непрерывно развивается, ускоряются процессы его преобразования и изменений. Управление, как наука, также не исключение, поскольку является одним из основных элементов деятельности любой организации людей, с его развитием появляются новые техники, технологии, а также направления. К тому же менеджмент набирает все большую популярность среди современных исследователей, поскольку именно человеческий ресурс является недостаточно изученным. Ключевую позицию в нем занимает руководитель, как субъект, концентрирующий все функции управления в одном лице. Именно он предопределяет не только совокупную квалификацию сотрудников путем участия в качественном наборе, но и психологический климат, корпоративную культуру и иные важные аспекты. Для того, чтобы начать изучение такого важного элемента, необходимо проанализировать этапы становления и развития деятельности по управлению человеческими ресурсами в историческом аспекте.

В научной литературе под менеджментом понимается процесс управления людьми или отдельным человеком. Однако большинство зарубежных научных трудов трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Другими словами, разные подходы к определению имеют разные цели предназначения управления: воздействие на людей и достижение цели организации посредством воздействия на людей соответственно. Это особенно важно понимать, когда происходит анализ роли и функций руководителя.

Обратимся к основному понятийному аппарату. Толковый словарь русского языка содержит следующее¹¹: «управлять – руководить, направлять деятельность, действия кого-чего-нибудь». Акцентируем внимание: чтобы эффективно направлять деятельность людей, необходимо иметь знания, умения и навыки по работе с человеческими ресурсами.

Успех управления людьми основывается на том, какие методы, принципы, механизмы менеджмента выбирает руководитель. Согласно выбранному направлению, лицо, принимающее решение, будет определять стратегию, тактику и др. Выбор инструмента воздействия, в первую очередь, определяется характером объекта, в данном случае – человеческие ресурсы. Рассмотрим подробнее его определение.

Э.Н. Разнодежина дает следующее определение человеческим ресурсам: человеческие ресурсы – это совокупность ресурсов, представленных на рынке труда, включая и человеческий потенциал¹². Другая группа авторов считает иначе: человеческие ресурсы – это главный ресурс общества, обеспечивающий его процветание при условии воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека¹³. В представленных определениях можно выделить общее: человеческие ресурсы – это совокупность ресурсов общества, представленных на рынке труда.

Существуют и разногласия по вопросу употребления понятия «человеческие ресурсы». Одна группа ученых выступает за позицию синонимов «человеческие ресурсы» и «персонал». Другая группа придерживается мнения, что первое понятие глубже и шире, чем второе, поскольку включает совокупность социокультурных и личностных характеристик людей¹⁴. Считаем, что целесообразно придерживаться крайней точки зрения.

¹¹ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка : справочное издание. М. : ООО «А ТЕМП», 2016. С. 776.

¹² Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение // УЭКС. 2017. №25. С. 45.

¹³ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие. М. : Мир науки. 2017. С. 18.

¹⁴ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие. М. : Мир науки. 2017. С. 18.

Определимся с основополагающим понятием: управление человеческими ресурсами – это деятельность, направленная на формирование и координацию главного ресурса общества. Такое определение предлагает Э.Н. Разнодежина.

Теория управления человеческими ресурсами возникла во второй половине XX в. и имеет несколько основных концепций. Концепция управления человеческими ресурсами, в свою очередь, представляет собой систему методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, принципов и методов управления людьми, а также практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации¹⁵.

В настоящее время выделились три основных концепции – классическая, гуманистическая и «новая школа управления» (рис. 1).

Классический подход связан с началом XX в. В него входит несколько школ: школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд), административная школа (А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли), школа бюрократической организации (М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон). В подходе ведущее место занимает техническая подготовка работников на предприятии, направленная на обладание трудовыми функциями для достижения результатов предприятия. Предприятие представляет собой массивный механизм, все части которого систематизированы и строго подобраны друг к другу.

В представленной концепции содержание цели и задач управления заключается в том, что работник рассматривается как один из элементов производства, преимущество отдается научной организации, труд реализуется в соответствии с четкими должностными инструкциями, максимальной рационализацией трудовых действий.

¹⁵ Шовкопляс А.Ш. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами предприятия // Научный вестник ГОУ Луганской народной республики "Луганский национальный аграрный университет. 2018. № 1. С. 410.

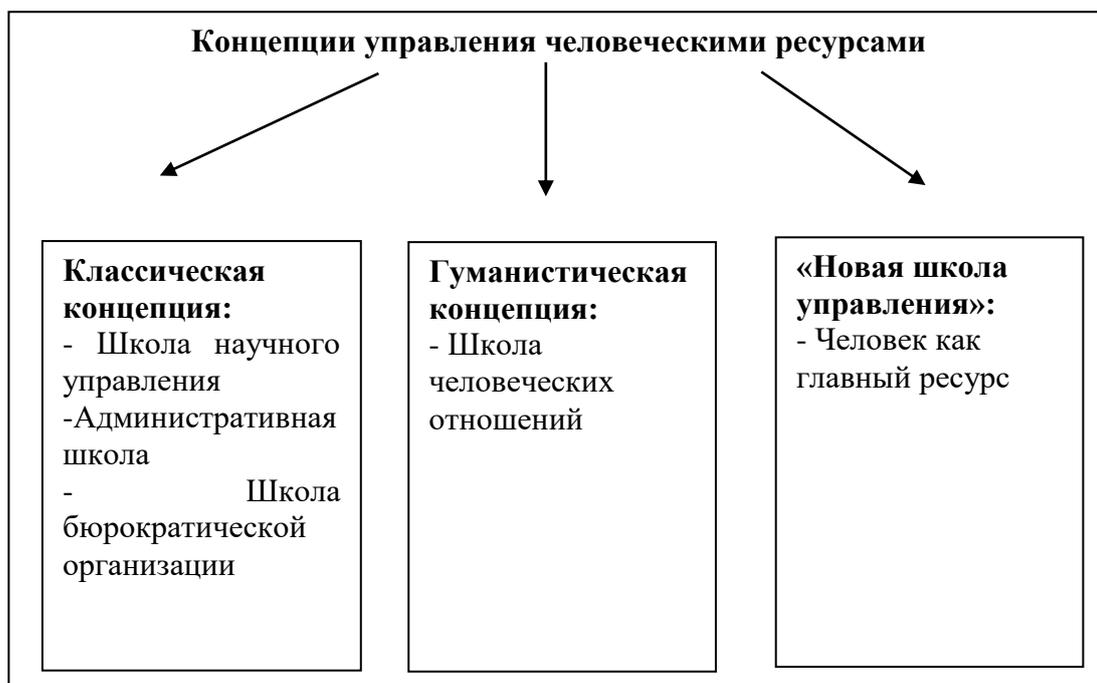


Рисунок 1. Концепции управления человеческими ресурсами

Источник: составлено автором по данным исследования.

Активно действует материальное стимулирование рабочих на основе сдельно-премиальной системы оплаты труда. Другими словами, на этом этапе существенное влияние имеет трудовая функция работников, а не их личностные характеристики.

Руководитель на основании такого подхода выступает как лицо, рационализирующее трудовые функции каждого подчиненного сотрудника на производстве с целью достижения наибольшей эффективности его деятельности. Акцентируется внимание на эргономику (должностные обязанности, рабочее место, предмет труда).

*Гуманистическая концепция*¹⁶ развивается с 20-30 гг. XX в. Представляют ее школа человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо) и бихевиористская школа (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг). Она основывается на представлении о предприятии как о культурном феномене, в котором работники:

- интегрированы в существующую систему ценностей предприятия;

¹⁶ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие. М. : Мир науки, 2017. С. 18.

- чувствительны;

- гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности предприятия.

Основная цель заключается в том, что работник уже рассматривается не как элемент большого механизма, а как уникальный ресурс, который требует тщательного изучения, определенного подхода. Особое внимание уделяется работникам, как личностям, имеющим собственные потребности, желания, мотивацию, следовательно, применяются методы управления человеческими ресурсами, содержащие не только материальные инструменты, но и духовные.

Так, руководитель все больше наделяется функцией анализа управляемых человеческих ресурсов с целью получения наиболее достоверных сведений об их стимулах, рычагах воздействия, способах взаимодействия друг с другом и другое, что в дальнейшем им используется. Именно с этого момента лицо, принимающее решение, приобретает наиболее важное значение с точки зрения управления всей организацией, поскольку именно ему предоставлена возможность непосредственно взаимодействовать со своим коллективом.

«Новая школа управления» сформировалась в последней четверти XX в. в трудах П. Друкера, Л. Берталани, Л. Клейна. В рамках представленного подхода выработался новый взгляд на человеческие ресурсы. Они представлены ценными ресурсами предприятия, в которые нужно инвестировать для достижения цели организации, включать в деятельность предприятия и обучать новым компетенциям.

Так, создан ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления персоналом¹⁷:

- наличие у работников таких качеств, как открытость и рефлексивность, которые необходимы при неизбежных столкновениях с внешней средой;

- развитие у работников мультивариантного подхода к анализу проблемы;

¹⁷ Шовкопляс А.Ш. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами предприятия // Научный вестник ГОУ Луганской народной республики "Луганский национальный аграрный университет. 2018. № 1. С. 411.

- появление целей и задач должно быть не сверху, а появляться в процессе работы;

- подбор работников, создание организационной структуры и поддержка процессов, способствующих реализации этих принципов;

- взаимодействие нанимателя с работником на правах агентских отношений.

Крайняя концепция является одной из современных на данный момент и используется в крупных организациях. Содержанием ее является потребность в инвестировании человеческих ресурсов компании, как главного элемента, обеспечивающего успех, установлении лояльности к самой организации. Это может выражаться в повышении квалификации, способностей к выполнению трудовой функции. Другими словами, это любые затраты, повышающие производительность труда.

В представленной школе руководитель использует не только имеющиеся способности управляемого коллектива и каждого его члена, но и развивает новые с целью повышения эффективности.

Каждая из концепций имеет свои методы, техники, технологии управления человеческими ресурсами, которые прямо соответствуют содержанию цели и задач.

В завершении параграфа отметим следующее: в любой организации существует в той или иной степени выраженное управление. В первую очередь, такое воздействие направлено на рабочую силу – людей, поскольку именно они становятся главным ресурсом в настоящее время. Эффективность организации от взаимодействия с человеческими ресурсами только увеличивается, а также имеет синергетический эффект. Так, управление человеческими ресурсами – это деятельность, направленная на формирование и координацию главного ресурса общества¹⁸.

Однако необходимо отметить, что на этапе становления такого подхода к управлению имеются разногласия между учеными: по вопросу употребления понятия «человеческие ресурсы». С одной стороны, существует позиция

¹⁸ Разнодежина Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение // УЭКС. 2017. №25. С. 45.

синонимов «человеческие ресурсы» и «персонал». С другой стороны, существует мнение, что понятие «человеческие ресурсы» глубже, чем «персонал», поскольку охватывает наиболее полный психологический аспект людей, к чему и склоняемся.

Основой для изучения управления человеческими ресурсами служит концепция, выражающая базовые принципы, механизмы, методы воздействия. В динамике такая сложная конструкция претерпевала следующие изменения, таким образом можно выделить следующее: классическая, гуманистическая и «новая школа управления». Классическая концепция связана с трудами Ф. Тейлора и придерживается научной организации труда. Гуманистическая ассоциируется с такими именами, как Э. Мэйо, М. Фолет и др., и акцентирует внимание на культурные и личностные характеристики людей. «Новая школа управления» же связана с П. Друкер, Л. Клейн, такая концепция рассматривает работника, как главную составляющую, в которую необходимо вкладываться для результата, устанавливать лояльность к организации. Особенность содержания концепции определяет используемые методы управления человеческими ресурсами, поскольку на каждом этапе развития использовались разные способы воздействия. Однако ни одна концепция не способна реализоваться в полной мере без лица, сочетающего наиболее важные принципы той или иной школы управления и, согласно им, воздействующего на человеческие ресурсы, – руководителя.

Итак, для достижения наибольшего экономического и социального результата, который может выражаться, как в максимизации прибыли, так и в удовлетворении потребностей людей, руководителю следует грамотно сочетать все представленные выше концепции. Концентрация на одной школе приведет к стагнации, поскольку в любой деятельности важна комплексность, многофакторность, использование всего объема информации. Однако и контрасты в действиях руководителя способны снизить эффективность деятельности сотрудников, поэтому необходим грамотный баланс. Именно поэтому так важно в управлении человеческими ресурсами применять рационализацию условий

труда, учитывать психологические характеристики работников и непрерывно инвестировать в работников, как главного фактора производства. В этой связи ключевую роль играет руководитель определенных человеческих ресурсов, поскольку он не просто исполняет должностные инструкции, но и адаптирует их реализацию под свой коллектив с целью получения наибольшей эффективности.

1.2. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами: положение, функции, роли

Установление оптимальных трудовых отношений и удержание высококвалифицированных работников является ведущей функцией успешного управления организацией, поэтому человеческий фактор – это в настоящее время ключевой стратегический элемент. По мере возрастания заинтересованности исследователей в таком феномене, как «человеческий капитал», все большее значение уделяется регулированию процессов, связанных с ним¹⁹.

Грамотное управление человеческими ресурсами по-разному воздействует на деятельность организации. Во-первых, оно имеет прямое влияние на стоимость компании, потому что в случае эффективного управления возрастает доля нематериальных активов. Во-вторых, обеспечивается рост конкурентоспособности, в том числе стабильности в развитии. В-третьих, менеджмент человеческих ресурсов позволяет стать лидером среди предприятий определенного сегмента²⁰.

Форму организационной структуры определяет каждый хозяйствующий субъект. Управлять коллективом в определенной организации имеет возможность либо единоличный исполнительный орган, либо коллегиальный, выраженный, например, в форме дирекции. Рассмотрим в работе первый случай

¹⁹ Миронова Н.А., Гурьянов В.В., Клячин А.О. Управление человеческими ресурсами // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. №1. С.261.

²⁰ Авджян А.Г. Управление человеческими ресурсами. М. : Молодой ученый. 2018. №19. С. 24.

соответственно. Для того, чтобы определить понятие «руководитель», обратимся к Трудовому кодексу Российской Федерации (п. 1 ст. 273)²¹:

«Руководитель организации – физическое лицо, которое в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа». Другими словами, трудовое законодательство наделяет руководителя всеми функциями управления на правовой основе. Из этого следует, что такое лицо несет единоличную ответственность за принимаемые решения относительно не только юридически значимых действий, но и воздействия на подчиненных.

В научной области существует следующее определение²²: руководитель – «лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности». В представленном варианте акцентируется позиция управления коллективами людей. На наш взгляд, руководитель – это лицо, наделенное в соответствии с нормативно-правовыми актами РФ и локальными документами организации функциями управления человеческими ресурсами организации (структурного подразделения) для выполнения установленной миссии и достижения поставленной цели.

Отметим, что всякий руководитель есть лицо, принимающее решение в определенной области в конкретный момент, а не наоборот. Именно поэтому в рамках настоящего исследования будем использовать синоним лицо, принимающее решение, в отношении руководителя, но не в обратном случае. А

²¹ Трудовой кодекс Российской Федерации : от 30.12. 2001 г. № 197-ФЗ, ввод в действие с 01.02.2002 / Российская Федерация. Законы. Волгоград ; М. : Изд-во ВолГУ : Либрис, 2002.

²² Краткий психологический словарь / Ред. А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский ; ред.-сост. Л.А. Карпенко. Издание 2-е, расширенное, исправленное и дополненное. Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. С. 276.

также во избежание тавтологии и лексических повторов термин администратор тоже будет подразумевать ключевой термин работы.

Воздействие на человеческие ресурсы в организации следует рассматривать как сложную комплексную систему, которая состоит из следующих важных взаимодействующих подсистем²³: формирование человеческих ресурсов, использование и развитие их в организации (**рис. 2**).

Только при таком подходе руководитель способен добиться максимального результата. Каждая подсистема обладает своими исключительными признаками, а, следовательно, методами управления человеческими ресурсами, поэтому так важно рассмотреть руководителя в каждой из них.

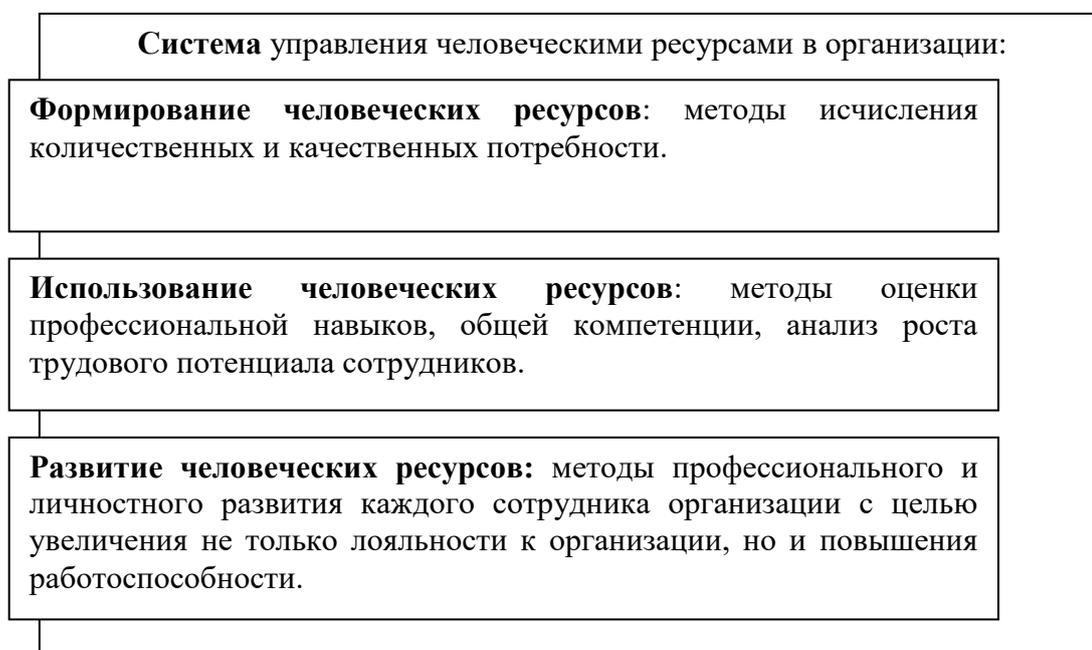


Рисунок 2. Система управления человеческими ресурсами в организации

Источник: составлено автором по данным исследования.

Методы управления человеческими ресурсами – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их

²³ Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического. Москва : Издательство Юрайт, 2019. С. 135.

деятельности в процессе функционирования организации²⁴. Обратимся более подробно к каждой подсистеме.

Формирование человеческих ресурсов. На этом этапе главной целью руководителя является обеспечение количественных и качественных потребностей организации в человеческих ресурсах. Это особая подсистема, поскольку именно она закладывает трудовой потенциал организации, а, следовательно, определяет формат работы руководителя. Каждое лицо, принимающее решение, имеет свои методы в данной области, основанные на опыте, однако определим ключевые из них. Количественную потребность в человеческих ресурсах определяют с помощью следующих методов:

- экспертных оценок, основанный на суждениях квалифицированных третьих лиц без существенных математических расчетов. Он может проводиться в разных формах – метод Дельфи, мозговой штурм или индивидуальных рекомендаций. Сбор и обработку информации осуществляет администратор;

- балансовый метод, где основой выступает наличие ресурсов, которые направлены на управление человеческими ресурсами. В основе метода может применяться матрица «Ресурсы-потребности» или другая таблица;

- математический метод, который характеризуется применением статистических данных, математического моделирования, он основывается только на расчетах и аналитических выводах из них;

- нормативный метод, основанный на применении норм и нормативов, рассчитанных как самим руководителем на основе опыта, так и другими лицами в этой сфере деятельности.

Качественные потребности организации удовлетворяются за счет следующих методов: анализ личных и профессиональных данных (инструментами могут выступать автобиография, анкета, резюме, анализ страниц в социальных сетях и др.), собеседование (наиболее распространено, поскольку заключается в личной беседе с претендентом), тестирование и др. Крайние методы

²⁴ Бекренева Н.Н., Кузнецова Е.В., Тарасова Т.С. Управление человеческими ресурсами. ФГБОУ ВПО Пензенская ГСХА. Пенза. 2016. С. 63.

подразумевают непосредственное взаимодействие руководителя с коллективом, поскольку только так возможно определить качественный набор характеристик каждого будущего работника.

Использование человеческих ресурсов. Для этой стадии характерно стремление руководителя обеспечить работникам условия для развития их трудовых, интеллектуальных, профессиональных и творческих возможностей. Чтобы достичь этого, администратору необходимо использовать следующие методы²⁵:

- адаптация в коллективе. Особенно важна для работников без опыта; имеет виды: производственная (непосредственно с трудовыми функциями) и непроизводственная (трудоустройство);

- оценка производственной деятельности, на основе которой применяют те или иные виды мотивации;

- система стимулирования. Наибольшее влияние такой метод оказывает при решении стандартных задач компании нестандартными действиями и др.

Обратим внимание, что представленные методы необходимо применять (или корректировать) непрерывно с учетом изменения внешних и внутренних условий. Имеется также повышенный риск неграмотного использования лицом какого-либо метода. Во избежание этого необходимо наличие соответствующей квалификации руководителя, а также опыта.

Развитие человеческих ресурсов. В современных условиях такая подсистема имеет исключительное место, поскольку направлена на повышение компетенции не только работников, но и самого руководителя, что взаимосвязано с конкурентоспособностью предприятия. В ее основе лежат следующие методы:

- обучение, производится с целью повышения по карьерной лестнице или увеличения производительности;

- стажировка. Наиболее популярна в настоящее время среди крупных компаний, чаще всего имеет выездной характер в другой регион одной сети;

²⁵ Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического. Москва : Издательство Юрайт, 2019. С. 137.

- повышение квалификации, имеет динамичный характер, поскольку является обязательной через определённый срок, особенно в государственных и муниципальных учреждениях;

- переподготовка. Используется при ликвидации определенного отдела либо отсутствии потребности в какой-либо сфере деятельности, которая раньше была необходима.

Перечисленные методы являются инструментами руководителя для достижения определенных целевых показателей организации, которые могут быть отражены в стратегическом, тактическом или в операционном планах.

В завершении параграфа отметим, что управление – это сложный феномен, в особенности, когда объектом выступают люди, поскольку столкновение различных позиций, идей, взглядов неизбежно, среди чего необходимо маневрировать ради достижения общей цели. Такая задача возлагается на руководителя.

На данный момент значимость связи «руководитель – подчиненные» возрастает, поскольку это неисчерпаемый ресурс эффективного управления, не требующий высоких материальных затрат.

Грамотная система регулирования лицом, принимающим решение, оказывает влияние одновременно на несколько аспектов деятельности организации: денежный эквивалент компании, рост конкурентоспособности, положение организации среди предприятий определенного сегмента. В связи с этим деятельность руководителя многогранна, именно поэтому так важно группировать методы управления человеческими ресурсами на подсистемы: формирование человеческих ресурсов, использование и развитие их в организации, взаимодействие которых обеспечивает оптимальное воздействие на человеческие ресурсы.

На каждом этапе руководитель сталкивается с разными особенностями, однако для исключения ошибок существует широкий набор методов. Конечно, их можно классифицировать по разным основаниям, однако целесообразно придерживаться представленной точки зрения. Поскольку именно она доказывает

многоаспектность управления человеческими ресурсами, принципиальность каждого этапа и особенности применения лицом, принимающим решение, того или иного метода управления.

Формирование человеческих ресурсов характеризуется методами, которые устанавливают количественные показатели: метод экспертных оценок, балансовый, нормативный или математический метод. А также качественные показатели: анализ личных и профессиональных данных, собеседование, тестирование и др. В совокупности такая подсистема осуществляет отбор и набор человеческих ресурсов, которые отражают потребности организации, на что в итоге будет направлено воздействие администратора. Важно на представленном этапе принимать рациональные решения, в противном случае, в будущем руководитель столкнется с низким уровнем командообразования, квалификации, конфликтами и иными проблемами.

Использование человеческих ресурсов обуславливает условия их внедрения и реализации в дальнейшем в организацию. Используемыми методами представленной подсистемы могут быть следующие: адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система стимулирования. Однако такие методы более эффективны в условия непрерывного мониторинга, другими словами, постоянной корректировки руководителем при изменении тех или иных условий.

Развитие человеческих ресурсов отражено в инвестировании имеющихся у организации разных ресурсов в работников в целях следования утвержденным планам, которые могут быть направлены, например, на повышение конкурентоспособности предприятия. Используются следующие методы: обучение, стажировка, повышение квалификации, переквалификация (переподготовка). Представленная подсистема является важным элементом, хотя и не учитывается многими работодателями, поскольку именно она отражает потенциал организации.

Так, руководитель в системе управления человеческими ресурсами играет важную роль, выполняя представленные функции в различных подсистемах,

поскольку именно он обеспечивает человеческими ресурсами хозяйствующий объект, регулирует их направленность, увеличивает эффективность, способствует благоприятному климату. Конечно, имеет место быть и делегирование полномочий в отношении сотрудников, например, отделу кадров в части документационного обеспечения, однако основные функции: организации, координации, контроля, мотивации – должны оставаться у руководителя, который имеет наиболее полную информацию о человеческих ресурсах.

От грамотного управленца зависит в буквальном смысле вся деятельность коллектива, а, соответственно, и результаты деятельности всей организации.

1.3. Специфика деятельности руководителя на государственной гражданской службе

В настоящее время с развитием общества всё интенсивнее возникают новые сферы взаимодействия, инновационные технологии управления человеческими ресурсами, а также неизвестные ранее проблемные области. Так, каждому государству необходимо регулировать представленные процессы в связи с их миссией.

Непосредственное исполнение функций в рамках осуществления полномочий государственного управления реализуют граждане, занимающие государственные должности, установленные Указом Президента РФ от 11.01.1995 № 32 «О государственных должностях Российской Федерации», а исполнение их полномочий обеспечивают государственные служащие, в частности, гражданские. Эффективное обеспечение исполнения функций, которые отражены в ст. 3 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ, невозможно представить без руководителя, в широком смысле, и его успешной стратегии кадровой политики и системы управления. Именно поэтому такому феномену, как руководителю на государственной гражданской службе, в последнее время присуще повышенное внимание со стороны научных деятелей.

Как и в теории управления человеческими ресурсами, так и на гражданской службе, с научной точки зрения произошла перемена взглядов на человеческий капитал с технологического на личностный подход. Такая позиция по отношению к сотрудникам перенесена с коммерческой сферы, поэтому она больше регламентирована, в частности, в нормативно-правовых актах, чем реализована на практике, хотя такие программы постепенно внедряются²⁶. Однако необходимо не просто реализовать методы управления человеческими ресурсами на практике, но и адаптировать каждый из них под определённый коллектив.

Существуют разные мнения ученых на положение и функции руководителя в системе государственной гражданской службы. На наш взгляд, объективной является позиция М.В. Долгова, поскольку она более успешно удовлетворяет потребности в применении современных форм управления и взаимодействия с человеческим капиталом.

Так, М.В. Долгов ключевое место в менеджменте отводит управленческим командам, как наиболее успешным организациям по достижению целей. Управленческая команда, по мнению представленного исследователя, это команда, в структуру которой входит «Первое Лицо» и первая линейка подчинения, другими словами, ближнее окружение²⁷. Стоит отметить их три основных критерия²⁸:

1) все члены команды непосредственно участвуют в разработке стратегии своей деятельности;

2) ответственность распределяется на всех участников управленческой команды за реализацию всех мероприятий;

3) управленческая команда характеризуется высокой эффективностью и профессионализмом, а также направляет все возможности на общий результат, как дело «всей жизни».

²⁶ Панова Е.А., Опарина Н.Н. Российская государственная гражданская служба: достижения и тенденции развития кадровой политики // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №73. С. 306.

²⁷ Долгов М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. №4. С. 366.

²⁸ См. там же. С. 366.

Однако без грамотного управления со стороны руководителя невозможно ни сформировать такую команду, ни обеспечить ее функционирование. Именно поэтому считаем целесообразным предоставлять роль «Первого Лица» на государственной гражданской службе руководителю. Рассмотрим его деятельность в аспекте формирования, использования и развития человеческих ресурсов, который представлен ранее в теоретической части настоящей работы.

Формирование человеческих ресурсов на государственной гражданской службе осуществляется, в основном, посредством такого инструмента, как создание кадрового резерва, а также проведение конкурса на замещение вакантных должностей. Существует следующая классификация кадрового резерва в соответствии с ч. 1 ст. 64 закона № 79-ФЗ: федеральный кадровый резерв, кадровый резерв субъекта РФ, а также такие резервы относительного федерального государственного органа и органа субъекта РФ.

Руководитель в данной подсистеме, в первую очередь, выполняет функции в соответствии с Методическим инструментарием по формированию кадрового состава государственной гражданской службы РФ, разработанным Министерством труда и социальной защиты РФ от 2018 г. Так, на этапах кадрового планирования, привлечения кадров, их отбора, а также при назначении на должность руководитель играет организующую и координирующую роли.

Например, необходимо определить специалистов кадровой службы, направленных на реализацию каждого этапа формирования резерва, организовать обучение таких специалистов, внедрить методические основы, специфика которых обращает внимание на выполнение функций определенного органа или органа определенного уровня и т.д. Также руководителю на первой стадии присуще определение выбора метода планирования из следующих: метод трудоемкости, метод экспертных оценок, метод экстраполяции. На стадии привлечения и отбора кадров руководитель производит анализ итогов аттестации гражданских служащих, выделение заинтересованных служащих в должностном росте, проведение конкурсов на заключение договоров по целевому обучению, стажировку студентов, а затем тестирование, анкетирование, испытание

соответственно и т.д. В рамках стадии назначения на должность он определяет наставника, а также анализирует процесс адаптации работника.

Нельзя не отметить деятельность конкурсной комиссии, в которую руководитель может входить или нет в связи с нормами российского законодательства, однако он играет важную роль в содействии ее формирования, документационного сопровождения и т.д.

Теперь обратимся к этапу использования человечески ресурсов в аспекте руководителя гражданской службы. Поскольку государственная гражданская служба строго регламентирована, то в соответствии с нормами руководитель проводит всестороннюю оценку профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего²⁹, в которую включены результативность служебной деятельности, квалификация и личностные качества (компетенции) оцениваемого. Итоги проведения такой оценки влияют на систему мотивации и стимулирования в качестве возможности должностного роста, поощрения и награждения³⁰. Другими словами, система использования в данном институте достаточно стандартизирована.

Развитие человеческих ресурсов на государственной гражданской службе определяется ст. 62 закона № 79-ФЗ, где определены основные права, обязанности и гарантии осуществления, и главную роль играют руководители (отделов и иных структурных подразделений, где существуют служащие). Во-первых, руководители определяют перечень лиц, подлежащих таким мероприятиям в соответствии с законом. Во-вторых, они осуществляют государственный заказ на такие мероприятия, а также определяют их формат, направление и сроки. Другими словами, руководитель определяет условия для профессионального развития гражданского служащего.

В качестве мероприятий могут выступать дополнительное профессиональное образование, семинары, тренинги, конференции, круглые

²⁹ Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты.

³⁰ Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты.

столы, образовательные курсы и иные, обозначенные в ч. 4 Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ³¹. Визуально можно представить данную информацию следующим образом (рис. 3).



Рисунок 3. Система управления человеческими ресурсами на государственной гражданской службе

Источник: составлено автором по данным исследования.

В завершении параграфа отметим, что на государственной гражданской службе руководитель также играет важную роль, как и в иных организациях, поскольку непосредственное взаимодействие с работниками возлагается на него. Он осуществляет организующую, координирующую и контролирующую роль при формировании, использовании и развитии человеческих ресурсов на государственной гражданской службе. Повторим методы осуществления руководителем своих функций на каждом этапе. При формировании представленное лицо реализует два метода: формирование кадрового резерва

³¹ Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») // КонсультантПлюс.

(планирование, привлечение, отбор, назначение) и проведения конкурса. При использовании российские нормы регламентируют всестороннюю оценку профессиональной служебной деятельности, где руководитель принимает ключевое значение. А также на этапе развития он определяет условия реализации мероприятий профессионального развития посредством принятия решения относительно формата (дополнительное профессиональное образование, тренинги, семинары и др.), сроков и других параметров.

Так, руководитель занимает ключевое место в управлении человеческими ресурсами, спецификой чего является жесткая регламентация действий, индивидуальная ответственность за принятые решения перед вышестоящими органами, а также перед контрольно-надзорными органами, достаточно стандартизированная система управления в силу закрепления их в российском законодательстве.

Подводя итоги главы, отметим, что в настоящее время особое внимание отведено человеческим ресурсам. Даже во время пандемии общество осознало ценность человеческой жизни, в том числе его трудовой потенциал. Именно поэтому необходимо рассматривать управление представленным феноменом. «Управление человеческими ресурсами» – это деятельность, направленная на формирование и координацию главного ресурса общества, которая является неотъемлемой частью функционирования любой организации. Основные концепции данной деятельности: классическая, гуманистическая и «новая школа управления». Опишем подробнее каждую.

Классическая концепция основывается на трудах Ф. Тейлора и направлена на научную организацию труда. Далее появляется гуманистическая концепция с такими представителями, как Э. Мэйо, М. Фоллет, которая кардинально изменяет отношение к культурным и личностным характеристикам каждого работника, точнее включает их в объект исследования, и др. Достаточно новой является «новая школа управления», авторы которой П. Друкер, Л. Берталанти. Крайняя концепция рассматривает работника, как то, во что необходимо вкладываться для достижения результата организации, формировать лояльность. Особенность идей

концепции определяет их воздействие на методы управления человеческими ресурсами, поскольку на каждом этапе эволюции управленческой науки использовались разные техники, технологии, которые создавались под влиянием содержания той или иной концепции. Однако синергетическим эффектом обладает только комплексный подход в применении представленных концепций.

Также управление человеческими ресурсами является комплексной системой, каждая подсистема которой также оказывает воздействие на структуру и цель реализуемого метода. Так, можно выделить три подсистемы: формирование, использование и развитие человеческих ресурсов.

На каждом этапе руководитель сталкивается с разными особенностями функционирования, однако для исключения ошибок существует широкий набор методов. Формирование человеческих ресурсов характеризуется методами, которые устанавливают количественные показатели: метод экспертных оценок, балансовый, нормативный или математический метод. А также качественные показатели: анализ личных и профессиональных данных, собеседование, тестирование и др.

Использование человеческих ресурсов обуславливает условия их внедрения и реализации в дальнейшем в организацию. Используемыми методами представленной подсистемы могут быть следующие: адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система стимулирования.

Развитие человеческих ресурсов отражено в инвестировании имеющихся у организации разных ресурсов в работников в целях следования утвержденным планам, которые могут быть направлены, например, на повышение конкурентоспособности предприятия. Используются следующие методы: обучение, стажировка, повышение квалификации, переподготовка.

Отметим, что руководитель в системе управления человеческими ресурсами играет значимую роль, так как именно он не только способствует эффективному исполнению возложенных инструкций, но и обеспечивает стабильный психологический климат, рациональную эргономику, регулирует направленность, перераспределяет обязанности и т.д.

Рассмотрим набор специфических методов функционирования руководителя на государственной гражданской службе. При формировании кадрового резерва соответствующее лицо осуществляет планирование мероприятий; привлечение и отбор кандидатов, назначение и проведения конкурса. При использовании человеческих ресурсов российские нормы определяют всестороннюю оценку профессиональной служебной деятельности (закрывающуюся в анализе профессиональных, личностных и иных качеств), как основной метод, где руководитель принимает ключевое значение. А также на этапе развития он определяет условия реализации мероприятий профессионального развития.

Итак, отметим важную роль руководителя в любой сфере деятельности, но особенно на государственной гражданской службе, где он является незаменимым элементом эффективной системы управления структурным подразделением, поскольку в его полномочиях сосредоточены наиболее значимые функции по непосредственному управлению человеческими ресурсами. Также в условиях ограничений таких, как жесткая регламентация деятельности, постоянного контроля со стороны иных органов, стандартизация деятельности, рост бумажного документооборота параллельно с электронным, такие руководители способны изыскивать такие методы и формы управления, которые повышают производительность труда сотрудников. Далее в рамках следующей главы обратимся к практической деятельности.

Глава 2. Анализ деятельности руководителей при осуществлении полномочий по управлению государственными гражданскими служащими комитета сельского хозяйства Волгоградской области

2.1. Нормативное регулирование, организационные основы и характеристика деятельности органа исполнительной власти

Для достижения цели работы необходимо обратиться к конкретному эмпирическому объекту, посредством анализа деятельности которого можно выявить основные роли и функции руководителя на государственной гражданской службе в аспекте управления человеческими ресурсами.

Обратимся к управлению комитетом сельского хозяйства, который является структурным подразделением Администрации Волгоградской области (далее – областной комитет сельского хозяйства), поскольку в настоящий момент сельское хозяйство является основной для жизнедеятельности населения региона (**рис. 4**).

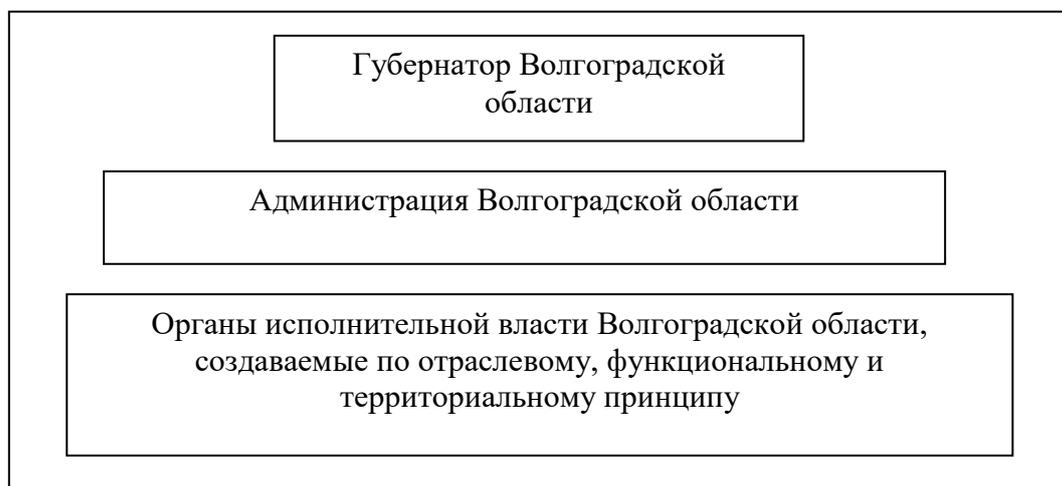


Рисунок 4. Система органов исполнительной власти Волгоградской области

Источник: составлено автором по данным исследования.

Так, областной комитет сельского хозяйства относится к органу исполнительной власти Волгоградской области по отраслевому принципу – сельское хозяйство.

Основой нормативного регулирования деятельности областного комитета сельского хозяйства являются:

1) Федеральный закон от 06 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»;

2) Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

3) Закон Волгоградской области от 24 февраля 2012 г. № 1-ОД «Устав Волгоградской области»;

4) Закон Волгоградской области от 15 марта 2012 г. № 22-ОД «О системе органов исполнительной власти Волгоградской области»;

5) Закон Волгоградской области от 09 декабря 2014 г. № 169-ОД «О нормативных правовых актах Волгоградской области»;

6) Постановление Губернатора Волгоградской области от 24 ноября 2014 г. № 184 «Об утверждении Регламента Администрации Волгоградской области».

Так, п. 4 ст. 1 ч. II представленного выше Постановления № 184 устанавливает самостоятельность координационных и совещательных органов Администрации в соответствии с положениями о них.

Отраслевые комитеты, в том числе областной комитет сельского хозяйства, создаются с целью решения определенного круга задач. Они формируются посредством представителей тех сфер, круг вопросов которых они решают, также могут входить в состав представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (абз. 4 ст. 1 ч. IV Постановления № 184). Отметим, что в Администрации Волгоградской области существуют следующие структурные подразделения: аппарат Губернатора Волгоградской области, управление делами Администрации, Представительство Волгоградской области в Москве, 26 комитетов и 2 инспекции.

Далее следует рассмотреть Постановление Администрации Волгоградской области от 19 декабря 2016 года №691-п «Об утверждении Положения о комитете сельского хозяйства Волгоградской области».

Областной комитет сельского хозяйства направлен на реализацию аграрной политики, политики в сфере рыболовства, аквакультуры, сохранения биологических ресурсов на территории области, а также надзор за техническим состоянием самоходных машин и иных аналогичных видов. Такое структурное подразделение, которое наделено достаточной широкой компетенцией, не может реализовывать свои функции отдельно, поэтому оно постоянно взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, иными подразделениями Администрации Волгоградской области, а также с органами местного самоуправления, гражданами и их объединениями.

Перечислим иные полномочия комитета сельского хозяйства ВО, кроме тех, что указаны выше:

- готовит проекты законов Волгоградской области, вопросы которых отнесены к их ведению (в области сельского хозяйства);
- осуществляет утверждение правовых актов в рамках своей деятельности;
- является исполнителем функций главного распорядителя и получателя средств областного бюджета. Тем самым имеет право участвовать в закупке товаров, работ, услуг согласно законодательству РФ;
- для решения трудных вопросов привлекает научные и иные организации, ученых, специалистов;
- в случае необходимости создаёт совещательные и экспертные органы;
- и иные полномочия согласно Положению о комитете.

Структура комитета представлена в **приложении** (Структура комитета сельского хозяйства Волгоградской области). Так, комитет возглавляет председатель комитета, имеющий первого его заместителя, а также иных заместителей в количестве четырёх человек. В ведении комитета сельского

хозяйства находится 17 отделов, 1 сектор (сектор защиты информации и мобилизационной работы), 1 управление (управление механизации сельскохозяйственного производства и государственного надзора за техническим состоянием самоходных машин и других видов техники), а также межрайонные отделы (Приложение к Положению о комитете сельского хозяйства Волгоградской области). Подведомственным учреждением областного комитета сельского хозяйства является Государственное казенное учреждение Волгоградской области «Межхозяйственный агропромышленный центр» (ГКУ ВО «МАЦ»).

Председатель областного комитета сельского хозяйства назначается на должность и освобождается Губернатором Волгоградской области. В его полномочиях:

- руководствоваться принципом единоначалия;
- совершать действия от имени представленного комитета;
- издавать приказы;
- производить изменения в штатной численности комитета сельского хозяйства, а также фонд оплаты труда;
- назначать на должности государственной гражданской службы Волгоградской области, заключать, изменять и расторгать служебные контракты с государственными гражданскими служащими представленного комитета;
- обеспечивать соблюдение государственными гражданскими служащими должностных регламентов, служебного распорядка, иными работниками - должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка, а также порядка работы со служебными документами;
- утверждать должностные регламенты государственных гражданских служащих Волгоградской области, проходящих службу в представленном комитете;
- и иные виды деятельности.

Иными словами, председатель областного комитета сельского хозяйства – руководитель – непосредственно участвует в формировании, использовании и развитии. Далее в работе подробно опишем механизм взаимодействия.

В завершении параграфа отметим, что региональную политику в области аграрного хозяйства, рыболовства, животноводства, растениеводства и иных в Администрации Волгоградской области осуществляет комитет сельского хозяйства согласно федеральному и региональному законодательству. Представленное структурное подразделение составляют государственные служащие, которые объединены в совокупность 17 отделов, 1 сектор и 1 управление. Организационная структура комитета является линейно-функциональной, что отражает достоинства и недостатки в реализации полномочий. Руководство комитетом осуществляет председатель, назначаемый Губернатором Волгоградской области. В его полномочия входит не только воздействие на комитет с целью реализации возложенных полномочий по Положению, но и управление государственными служащими, находящиеся под его ведомством. Взаимодействие между структурными подразделениями осуществляется посредством электронной почты, стационарных телефонов, а также через компьютерную программу, позволяющую реализовывать кабинетное управление.

2.2. Анализ системы управления гражданскими служащими комитета и роли руководителей в ней

Деятельность каждого структурного подразделения органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации особенно важна в настоящих условиях нестабильной ситуации. Однако не только технические характеристики принимаемых государственных управленческих решений отражают их эффективность, но и компетенции лица, принимающего решение, а также находящиеся в служебной зависимости от него людей – государственных служащих. Отсюда следует, что анализ системы управления человеческими

ресурсами на государственной гражданской службе играет ключевую роль в данный период времени.

Представленные выше сведения о деятельности руководителя областного комитета сельского хозяйства – председателя – не являются исключительными. Далее в рамках настоящего исследования планируется определить роль и функции руководителя в системе управления человеческими ресурсами в числе иных лиц, принимающих решение. Поскольку председатель комитета является лицом, замещающим государственную должность Волгоградской области, согласно п. 4 Реестра государственных должностей Волгоградской области (Закон о государственных должностях от 27 мая 1998 г. 175-ОД), то его деятельность подробно в работе не рассматривается. Внимание будет сосредоточено на должностях государственной гражданской службы.

В этом случае под руководителем далее будем также понимать заместителей председателя комитета, начальников отделов (должности государственной гражданской службы Волгоградской области, Закон Волгоградской области от 3 мая 2006 г. 1222-ОД) – в зависимости от круга выполняемых задач относительно государственного гражданского служащего в области управления.

Обратимся к теории выше по тексту: систему управления человеческими ресурсами составляют этапы формирования, использования и развития. Далее опишем их подробнее на практике, в том числе в аспекте деятельности руководителя.

Формирование человеческих ресурсов на государственной гражданской службе в областном комитете сельского хозяйства осуществляется, как правило, через создание кадрового резерва, а также проведение конкурса на замещение вакантных должностей и процедуры наставничества. Такие механизмы регламентируют Методические рекомендации по формированию кадрового состава государственной гражданской службы РФ, размещенные на официальном сайте комитета сельского хозяйства.

Если формирование управленческих ресурсов производить посредством кадрового резерва, то в данном случае руководитель (в частности, заместитель председателя областного комитета сельского хозяйства) играет координирующую роль, поскольку он участвует в создании самого резерва через анализ результатов всеобщей оценки профессионального развития гражданских служащих, анализ итогов аттестации, анализ результатов оценки деятельности и тд.

При анализе проведения конкурса же состоит из двух этапов: прием документов и оценка кандидата. В таком случае руководитель рассматриваемого структурного подразделения принимает непосредственное участие в организации деятельности конкурсной комиссии, сопровождении их деятельности.

В аспекте использования человеческих ресурсов рассмотрим наиболее полно процессы аттестации гражданских служащих областного комитета сельского хозяйства и всестороннюю оценку профессиональной служебной деятельности, поскольку считаем этот этап наиболее важным и ответственным в управлении людьми.

Согласно Распоряжению аппарата Губернатора Волгоградской области от 25 июня 2020 г. №180-ра «Об аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области», а также Распоряжению аппарата Губернатора Волгоградской области от 30 марта 2021 г. №121-ра «Об утверждении персонального состава аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительно власти Волгоградской области, для проведения аттестации государственных гражданских служащих Волгоградской области в период с 01 по 29 апреля 2021 г.» приведём следующие сведения (табл. 1).

Аттестация государственных гражданских служащих в 2020 году не проводилась в силу ограничительных мер.

Таблица 1. Результаты аттестации государственных гражданских служащих комитета сельского хозяйства Волгоградской области за 2019 и 2021 гг.

Решение аттестационной комиссии	2021 г., чел.*	2019 г., чел.**
Соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы	9	41
Соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности государственной гражданской службы в порядке должностного роста	5	4
Соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы при условии успешного получения дополнительного профессионального образования	0	0
Не соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы	0	0
Итого	14	45

* Протокол заседания аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области от 15.04.2021 г. №11.

** Протокол заседания аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области от 22.03.2019 г. №1.

Источник: составлено автором по данным исследования.

Видим, что все государственные гражданские служащие имеют положительный результат по итогам проведения аттестации. Значит, трудностей в реализации деятельности руководителя нет. Однако не все служащие показали

наивысший уровень соответствия своей деятельности, поскольку должностному росту подлежат ли 35% и 9% от общего числа соответственно за 2019 и 2021 гг.

Следует отметить вопросы аттестационной комиссии государственным гражданским служащим, которые содержат не только правовые аспекты, но и практико-ориентированные³²: «Сколько лет работаете в должности?», «Допустимы ли для гражданского служащего публичные высказывания о государственных органах, их руководителях и решениях?», «Сколько новой с.-х. техники в Новоаннинском муниципальном районе?», «В каком месте владелец машины (его представитель) может представить машины к техническому осмотру?» и т.д.

Так, курирующий руководитель государственного гражданского служащего посредством анализа его деятельности заранее представляет аргументированный отзыв аттестационной комиссии. Начальник отдела гражданской службы и кадров доводит до сведения каждого аттестуемого график проведения аттестации³³. Контроль исполнения подготовки и организации аттестации заместитель председателя областного комитета сельского хозяйства.

Далее рассмотрим всестороннюю оценку профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего Волгоградской области, замещающего должность государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области³⁴.

Соотношение количества оценки к общей численности позволяет сделать вывод о том, что в 2020 г. показатели изменились в отрицательную сторону, кроме оценки Б. Этому могут служить различные причины, в том числе

³² Протокол заседания аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области от 22.03.2019 г. №1.

³³ Распоряжение аппарата Губернатора Волгоградской области от 25 июня 2020 г. №180-ра «Об аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области».

³⁴ Губернатор Волгоградской области. Постановление от 07 сентября 2017 г. №564 «О проведении всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области».

социальное напряжение в связи с новой вирусной инфекцией. В целом, показатели за 2018 и 2019 гг. остались неизменными или выросли (оценки А, Б), что свидетельствует о повышении компетентности государственных гражданских служащих в своей сфере деятельности, что также будет отражаться на уровне и качестве жизни населения субъекта РФ.

Таблица 2. Результаты всесторонней оценки профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Волгоградской области.

Оценка	2018 г.	Соотношение количества оценки к общей численности, %	2019 г.	Соотношение количества оценки к общей численности, %	2020 г.	Соотношение количества оценки к общей численности, %
А (очень высокий уровень)	4	2,8	4	2,8	1	1
Б (высокий уровень)	15	10,8	20	14,6	19	19,3
В (достаточный уровень)	117	84,7	114	82,6	77	78,7
Г (недостаточный уровень)	2	1,7	-	-	-	-
Д (неудовлетворительный уровень)	-	-	-	-	1	1
Итого	138		138		98	

Источник: составлено автором по данным исследования.

Деятельность руководителей государственных гражданских служащих выражается не только в координации процесса, но и в его осуществлении, поскольку именно они заинтересованы в качественном результате. Например, руководители органов исполнительной власти утверждают ответственных за организацию работы по проведению оценки, непосредственный руководитель выставляет оценки и знакомит с отзывом гражданского служащего (п. 2.3-2.5 Постановления Администрации Волгоградской области от 19 декабря 2016 года №691-п «Об утверждении Положения о комитете сельского хозяйства Волгоградской области»).

В завершение параграфа отметим, что система управления человеческими ресурсами в комитете сельского хозяйства Волгоградской области имеет следующую структуру:

- формирование (создание кадрового резерва, проведение конкурса на замещение вакантных должностей);
- использование (аттестация государственных гражданских служащих и всесторонняя оценка их профессиональной деятельности);
- развитие (переподготовка, дополнительное образование, повышение квалификации).

Руководитель здесь играет наиболее важную координирующую роль, что выражается в подготовке мероприятий и их реализация.

На основании проведённого анализа нормативных правовых актов, локальных документов областного комитета сельского хозяйства, предоставленных сведений, выраженных ранее в таблицах, отметим следующие проблемные стороны.

Во-первых, линейно-функциональная организационная структура создает для отдельного гражданского служащего определенный круг руководителей – линейных (непосредственных), функциональных (отделов), курирующих (заместитель председателя комитета), что порождает не только рост обязанностей и ответственности служащего, но и дублирование, пересечение действий руководителей.

Во-вторых, недостаточное финансирование деятельности по управлению человеческими ресурсами относительно развития государственных гражданских служащих. Руководители не имеют возможности предоставить альтернативы по получению новых навыков подчиненным.

В-третьих, большая текучесть кадров, что подтверждает количество проведенных в сумме всесторонних оценок за 2019-2020 гг. (разница составляет 40 чел.). Руководитель в таком случае испытывает трудности в разработке плана действий по работе с человеческими ресурсами.

В-четвертых, жёсткая регламентация действия руководителей, отклонение от которых влечёт за собой юридическую ответственность. Так, руководители не могут применять новые технологии в управлении государственными гражданскими служащими, пока это не будет закреплено на законодательном уровне.

В-пятых, это ежегодный рост бумажного документооборота. В настоящий момент, когда информационное развитие позволяет хотя бы частичный переход на электронные носители, до сих пор производится дублирование документов на бумагу.

Таким образом, несмотря на реализацию большинства допустимых нормативно механизмов по эффективному управлению государственными гражданскими служащими, существуют проблемы, которые препятствуют профессиональному росту как руководителей, так и рядовых государственных гражданских служащих.

2.3. Направления совершенствования деятельности руководителей в системе управления государственными гражданскими служащими комитета сельского хозяйства Волгоградской области

В настоящее время активно развивается процесс трансформации внешней и внутренней среды организаций: появляются новые техники, технологии, механизмы. Так, управление человеческими ресурсами тоже испытывает модернизацию в связи с вновь возникающими трудностями развития системы, изменениями общества. Однако большинство таких нововведений происходит как реакция на проблемы. Следовательно, актуально акцентировать внимание на деятельности руководителей в системе управления человеческими ресурсами государственной гражданской службе, чтобы благоприятствовать её развитию.

1. Недостатки линейно-функциональной организационной структуры. У каждого непосредственного руководителя существует свой административный состав из нескольких человек, поэтому такая проблема негативно воздействует не

только на гражданских служащих. Одним из путей решения является взаимодействие «руководитель другого структурного подразделения – гражданский служащий» исключительно через непосредственного начальника отдела комитета, который напрямую делегирует подчиненным задачи.

2. Недостаточное финансирование деятельности по развитию гражданских служащих. Однако такая проблема свойственна не только исследуемому комитету, О.А. Кузнецов указывает на хроническое недофинансирование системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих³⁵.

Так, удержание высокого уровня профессиональной подготовки государственных гражданских служащих непременно является основополагающим моментом в системе управления персоналом в органах государственной власти. Необходимо закрепить на законодательном уровне стимулирующие механизмы самостоятельного повышения квалификации государственными гражданскими служащими. Например, при предоставлении документа о прохождении курса по получению новых компетенций (связанных с государственной гражданской службой) поощрять выплатами в размере не менее 15% от оклада. В таком случае у руководителей появится еще один вид стимулирования.

Рассчитаем годовые затраты на дополнительные выплаты при условии, что все гражданские служащие комитета пройдут курсы повышения квалификации (обучения по дополнительным профессиональным программам). Расчёт произведем, исходя из численности служащих 98 чел. (данные за 2020 г.). Средний оклад денежного содержания гражданского служащего примем равным 17 000 руб. в месяц. При этом отчисления на социальное страхование составят 30,4%, то есть 5 168 руб. На основании представленных данных:

$$(17\,000 \text{ руб.} + 5\,168 \text{ руб.}) * 0,15 * 12 * 98 = 3\,910\,435,20 \text{ руб.}$$

³⁵ Кузнецов О.А. Дополнительное образование государственных служащих//Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2009. № 6. С. 20.

По оценкам руководителей и специалистов комитета реализация данного мероприятия позволит отказаться от 7 штатных единиц, систематически являющихся вакантными, так как повышение квалификации имеющихся гражданских служащих обеспечит возможность выполнения задач имеющимся составом. При величине среднего денежного содержания 30 000 рублей в месяц и отчислениях социального страхования 30,4%, то есть 9 120 руб., годовая экономия средств составит:

$$(30\,000 \text{ руб.} + 9\,120 \text{ руб.}) * 7 * 12 = 3\,286\,080 \text{ руб.}$$

Принимая во внимание необходимость прохождения курсов повышения квалификации (обучения по дополнительным профессиональным программам) 1 раз в три года, экономический эффект от реализации мероприятия составит:

$$3\,286\,080 \text{ руб.} - 3\,910\,435,2 \text{ руб.} / 3 = 1\,982\,601,60 \text{ руб.}$$

Исходя из полученной экономии, рассчитаем коэффициент экономической эффективности дополнительных затрат:

$$1\,982\,601,6 \text{ руб.} / 3\,910\,435,2 \text{ руб.} = 0,5.$$

Каждый затраченный рубль в качестве дополнительного вознаграждения служащему обеспечит экономию средств в размере 0,50 руб.

3. Текучесть кадров. Одной из причин высокой текучести кадров является негативный имидж государственных гражданских служащих. Положительный имидж государственного служащего способствует решению нескольких задач:

- достижение уверенности в рациональности проводимой политики государством в любой сфере;
- налаживание доверительных отношений с населением;
- укрепление государственной власти, как на федеральном, так и на региональном уровнях;
- моментальная поддержка государства общественным мнением позитивно настроенного населения.

Для решения проблемы предлагается внедрить принятие публичной Присяги государственных гражданских служащих с целью установления

этических принципов и одухотворенности, создать единую форму для института. В результате чего руководитель закрепит значимость профессиональной деятельности служащих не только номинально, но и публично.

4. Всеобъемлющая регламентация деятельности руководителей. Например, при проведении процедуры аттестации, учитываются организаторские способности гражданского служащего, выполнение им регламента, однако в Положении «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. №110. Такое упущение чревато реализацией деятельности, противоречивой с антикоррупционным законодательством.

Однако следует не только включить в представленное выше Положение №110 норм относительно соблюдения моральных и этических принципов, но и предоставить возможность руководителям осуществлять внедрение собственных элементов в управление гражданскими служащими. Например, при проведении аттестации как альтернативный вариант использовать деловые игры, кейсы или психологическое тестирование служащих. Так, руководитель сможет не только оценить этическую составляющую подчиненного, но и провести наблюдение со стороны при работе в стрессовой, командой и иной ситуации, что особенно важно в современном мире.

Одним из плюсов такого подхода является отсутствие возможности подготовки заранее, поскольку всё действие происходит по принципу «здесь и сейчас». Также это позволяет в большей степени продемонстрировать лидерские качества, организаторские способности и культуру человека.

5. Бумажный документооборот. В современном мире существует несколько вариантов хранения данных, однако традиционным выступает бумажный носитель. Безусловно, бумага является надежным способом защиты от «информационной утечки», однако в век борьбы за экологию уже созданы новые технологии хранения больших баз данных.

На данный момент, конечно, действует государственная программа «Информационное общество» (утверждена постановлением Правительства

Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 313), которая способствует переходу на электронный формат взаимодействия, но в реальности же происходит дублирование информации на бумаге и иных нематериальных носителях. Причины такой ситуации разные: консервативный подход в управлении руководителей, устаревшие базы данных, неполное материально-техническое оснащение организаций, износ техники, иные барьеры.

Считаем, что наиболее рациональным решением данной проблемы будет внедрение электронного документооборота взамен бумажным носителям при решении отдельных задач.

В этой связи, произведем расчет затрат труда в общем количестве рабочего времени для создания документа на бумажном носителе. Распространенной для гражданских служащих комитета сельского хозяйства является задача по формированию документа «Отчёт по экспорту пшеницы за месяц/год», объём составляет 100 страниц. В среднем лазерный принтер способен напечатать 20 страниц в минуту черно-белого текста.

Таблица 3. Исходные данные для расчёта затрат на печать документов

Критерии	Показатели
Количество страниц в документе	100
Способность принтера напечатать страницу в минуту	20
Продолжительность рабочего времени в день из расчёта 8 часов (минуты)	480

Источник: составлено автором по данным исследования.

Так, затраты времени одного служащего на печать документа в 100 страниц составляют:

100 (количество страниц в документе) / 20 (способность принтера напечатать листов в минуту) = 5 мин.

По отношению к продолжительности рабочего дня это будет:

5 мин. / 480 мин. * 100% = 1% .

Другими словами, государственный гражданский служащий затрачивает 1% рабочего времени в день на печать документа. В среднем за рабочий день таких документов необходимо распечатывать около 10 шт. В этом случае имеет место замедление документооборота. Решением проблемы может стать использование электронной рассылки отчёта с целью его обсуждения, при необходимости внесения изменений, согласования и подписания.

Представим данные затраты в стоимостном выражении. Средняя рыночная цена одной упаковки бумаги, состоящей из 500 листов, составляет 300 руб. Отсюда затраты на один отчёт:

$$300 / 500 * 100 = 60 \text{ руб.}$$

Запас печати лазерного принтера (черный картридж) от одной заправки в среднем 1300 листов, цена заправки - 300 руб. Так, стоимость печати одного документа:

$$300 / 1300 * 100 = 0,07 \text{ руб.}$$

Лазерные принтеры, как правило, потребляют от 0,3 кВт/час. Тариф на электроэнергию 4,30 руб. за 1 кВт.ч. Поскольку принтер работает полный рабочий день, рассчитаем стоимость за час использования:

$$0,3 \text{ кВт/час} * 4,30 \text{ руб. за 1 кВт.ч} = 1,29 \text{ руб.}$$

$$1,29 \text{ руб.} / 60 \text{ мин.} * 5 \text{ мин.} = 0,11 \text{ коп.}$$

Итак, рассчитаем на печать одного документа:

$$60 \text{ руб.} + 0,07 \text{ руб.} + 0,11 \text{ руб.} = 60,18 \text{ руб.}$$

Учитывая, что в среднем за месяц необходимо распечатывать около 30 документов, годовые затраты составят:

$$60,18 \text{ руб.} * 30 * 12 = 21\,664,8 \text{ руб.}$$

При отказе от печатных документов и переходе на использование электронных средств данная сумма будет являться экономией.

Иначе говоря, трудозатраты на воспроизведение бумажного документа объемом 100 страниц составляют 1% от рабочего времени в день. В денежном выражении это 60,18 руб. Если предположить, что один раз в месяц существуют подобные документы у каждого гражданского служащего, то получается

значительный ущерб общей деятельности за год служащего, а также бюджету государственной организации.

Таким образом, представленные проблемы в деятельности руководителей на государственной гражданской службе не являются новыми, однако в настоящее время они особенно актуальны, поскольку приобретают острый характер. Так, предложены наиболее приближенные к реальности и осуществимые решения, поскольку находят отражение в действительности.

В завершение параграфа можно сделать вывод, что чаще всего в современном мире изменения происходят, как реакция на острую проблему. Так, проанализировав деятельность руководителя на государственной гражданской службе в аспекте управления человеческими ресурсами, выделив проблемы, акцентируется на их решении.

Для развития, повышения трудового потенциала, а также роста эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих посредством воздействия руководителя предлагаем:

- обеспечить взаимодействие между структурными подразделениями исключительно через непосредственных руководителей во избежание дублирования функций разных руководителей (линейных, функциональных);

- закрепление на законодательном уровне поощрения государственных гражданских служащих по основанию самостоятельного прохождения повышения уровня компетенций;

- повышение имиджа института государственной гражданской службы за счет внедрения публичной Присяги, отличительной формы;

- расширить границы полномочий руководителей относительно проведения аттестации и иных мероприятий по использованию человеческих ресурсов (внедрение психологических тестов, графология и иное);

- перейти от бумажного документооборота к электронному (самая масштабная задача). Стоит отметить, что в системе организационно-распорядительной документации полный переход будет уместен лишь в части

информационной-справочной, поскольку увеличится скорость оборота, передачи данных, а также ее анализа разными субъектами управления.

Подводя итоги главы, отметим, что органом исполнительной власти Волгоградской области является Администрация Волгоградской области, состоящая из аппарата и комитетов. В частности, управление в сфере аграрного хозяйства, рыболовства, животноводства, растениеводства и иных осуществляет областной комитет сельского хозяйства.

Представленное структурное подразделение составляют непосредственный руководитель в лице государственной должности Волгоградской области – председателя комитета, а также государственные гражданские служащие, которые сформированы в 17 отделов, 1 сектор и 1 управление на начало 2021 года. Руководство комитетом осуществляется на основании Постановления Администрации Волгоградской области от 19 декабря 2016 года №691-п «Об утверждении Положения о комитете сельского хозяйства Волгоградской области».

Система управления человеческими ресурсами в комитете сельского хозяйства Волгоградской области имеет следующую структуру: формирование, использование, развитие, где руководитель играет наиболее важную роль в организации каждого механизма.

В результате анализа деятельности комитета сельского хозяйства ВО, синтеза полученных данных, отметим следующие проблемные области: дублирование функций руководителей относительно одного подчиненного, недостаточное финансирование деятельности по управлению человеческими ресурсами в части развития государственных гражданских служащих, большая текучесть кадров, ограниченные полномочия посредством жесткой регламентации действия руководителей, ежегодный рост бумажного документооборота.

Так, для решений представленных проблем предлагаются следующие направления: пересмотр системы взаимодействия между структурными подразделениями исключительно через непосредственных руководителей, создание новой системы стимулирования государственных гражданских

служащих, позволяющей развить внутреннюю мотивацию к дополнительному самостоятельному обучению, создание положительного имиджа института государственной гражданской службы. Внедрение психологических тестов, графология и иных более эффективных механизмов оценки, аттестации государственных граждански служащих. Переход от бумажного документооборота к электронному.

В результате реализации предложенных выше мероприятий по совершенствованию деятельности руководителя в системе управления человеческими ресурсами государственной гражданской службы в комитете сельского хозяйства Волгоградской области деятельность подразделения будет не только более результативной, но и таким образом создадутся условия для инноваций, новых технологий, что в результате приведет к повышению уровня и качества жизни населения Волгоградской области.

Заключение

Исследование роли и функций руководителя в системе управления человеческими ресурсами государственной гражданской службы Российской Федерации вызывает интерес у многих учёных. Проанализировав научную литературу, работы исследователей-практиков, нормативно-правовые акты, локальные акты, сделаем следующие выводы:

Во-первых, на данный момент особое внимание отведено исследованию потенциала человеческих ресурсов. «Управление человеческими ресурсами» – это деятельность, направленная на формирование и координацию главного ресурса общества, которая является неотъемлемой частью функционирования любой организации. Выделим основные концепции такого феномена. Классическая концепция направлена на научную организацию труда. Гуманистическая концепция кардинально изменяет отношение к культурным и личностным характеристикам каждого работника, точнее включает их в объект исследования, и др. Наиболее современной является «новая школа управления», которая рассматривает работника, как то, во что необходимо вкладываться для достижения результата организации, формировать лояльность. Отметим, что только лишь синергетический эффект всей совокупности концепций обладает наибольшей эффективностью управления.

Во-вторых, управление, как феномен, является комплексной системой, где можно выделить следующие подсистемы: формирование, использование и развитие человеческих ресурсов. На каждом этапе руководитель сталкивается с разными функциями, поэтому существует широкий набор методов. Формирование человеческих ресурсов характеризуется методами, которые устанавливают количественные показатели: метод экспертных оценок, балансовый, нормативный или математический метод. А также качественные показатели: анализ личных и профессиональных данных, собеседование, тестирование и др. Использование человеческих ресурсов обуславливает условия

их внедрения и реализации в дальнейшем в организацию: адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система стимулирования. Развитие человеческих ресурсов отражено в инвестировании имеющихся у организации разных ресурсов в работников: обучение, стажировка, повышение квалификации, переподготовка.

Отметим, что руководитель в системе управления человеческими ресурсами обеспечивает стабильный психологический климат в коллективе, рациональную эргономику, регулирует направленность, перераспределяет обязанности для наилучшей результативности и т.д.

В-третьих, необходимо определить набор специфических методов функционирования руководителя на государственной гражданской службе. При формировании он использует институт кадрового резерва, конкурс на замещение вакантных должностей. При использовании человеческих ресурсов российские нормы определяют аттестацию, всестороннюю оценку профессиональной служебной деятельности, где руководитель принимает ключевое значение. В подсистеме развития он определяет условия реализации мероприятий по получению дополнительной компетенции в отношении профессиональной деятельности.

В-четвертых, управление в сфере аграрного хозяйства, рыболовства, животноводства, растениеводства и иных в Администрации Волгоградской области реализует комитет сельского хозяйства Волгоградской области, как самостоятельное структурное подразделение. Его составляют 17 отделов, 1 сектор и 1 управление на начало 2021 г.

В-пятых, при проведении анализа управленческой деятельности областного комитета сельского хозяйства в аспекте человеческих ресурсов, выразим следующие недостатки: пересечение функций руководителей, недостаточное финансирование развития государственных гражданских служащих, высокая текучесть кадров, жесткая регламентация действия руководителей, рост бумажного документооборота.

В-шестых, предлагаем следующие направления совершенствования: выстраивание логичной системы взаимодействия между структурными подразделениями, создание новой системы стимулирования государственных гражданских служащих на основе самостоятельного обучения, создание положительного имиджа института государственной гражданской службы. А также предоставление возможности руководителям использовать современные методы оценки деятельности подчиненных и переход от бумажного документооборота к электронному.

Итак, методы управления человеческими ресурсами представляются многогранными, комплексным, обладающими своей системной структурой. Также их применение является неотъемлемой частью эффективного управления любой организацией. Отметим ключевую роль руководителя в любой сфере деятельности, но особенно на государственной гражданской службе, где он является незаменимым элементом эффективной системы управления структурным подразделением, поскольку выполняет организационную, контролирующую, координирующую и стимулирующую функции.

Невозможно определить постоянный перечень всегда результативных методов, поскольку человеческие ресурсы многообразны и уникальны, поэтому руководитель на государственной гражданской службе должен всегда осуществлять конструктивное взаимодействие с подчинёнными с целью лучшего применения методов.

Результаты проведенного исследования позволяют считать задачи работы выполненными, а цель достигнутой.

Библиографический список

I. Источники

1. Официальные документы и нормативные акты

1. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства РФ. – 2014. – №26. – Ст. 3378.

2. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : от 30.12. 2001 г. № 197-ФЗ, ввод в действие с 01.02.2002 / Российская Федерация. Законы. – Волгоград ; М. : Изд-во ВолГУ : Либрис, 2002. – 225 с.

3. Российская Федерация. Президент. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 110 / Российская Федерация. Президент. – Доступ из СПС Гарант (дата обращения: 22.05.2021). – Текст : электронный.

4. Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 18.11.2020). – Текст : электронный.

5. Российская Федерация. Президент. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 112 / Российская Федерация. Президент. – Доступ из СПС Гарант (дата обращения: 22.05.2021). – Текст : электронный.

6. Волгоградская область. Администрация. Об утверждении положения о комитете сельского хозяйства Волгоградской области : Постановление Администрации Волгоградской области от 19.12.2016 г. № 691-п / Волгоградская

область. Администрация. – URL : <http://docs.cntd.ru/document/444890774> (дата обращения: 21.04.2021). – Текст : электронный.

7. Распоряжение аппарата Губернатора Волгоградской области от 25 июня 2020 г. №180-ра «Об аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительной власти Волгоградской области». – Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 18.05.2021). – Текст : электронный.

8. Распоряжение аппарата Губернатора Волгоградской области от 30 марта 2021 г. №121-ра «Об утверждении персонального состава аттестационной комиссии по проведению аттестации и квалификационного экзамена государственных гражданских служащих Волгоградской области, замещающих должности государственной гражданской службы Волгоградской области в органах исполнительно власти Волгоградской области, для проведения аттестации государственных гражданских служащих Волгоградской области в период с 01 по 29 апреля 2021 г.» – Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 18.05.2021). – Текст : электронный.

II. Литература

2.Монографии, учебники, учебные пособия, статьи

9. Авджян, А.Г. Управление человеческими ресурсами / А. Г. Авджян. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2018. – №19. – С. 23-24.

10. Агальцова, Г.С. Управление человеческими ресурсами на примере России / Г.С. Агальцова. – Текст : непосредственный // Царскосельские чтения. – 2019. – №XV. – С. 110-114.

11. Алексеева, И.А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений / И.А. Алексеева. – Текст :

непосредственный // Управление и планирование в экономике. – 2017. – №4. – С. 63-68.

12. Аранжин, В.В. Актуальность концепции управления человеческими ресурсами и условия ее использования в российских организациях / В.В. Аранжин. – Текст : непосредственный // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 3. – С. 432-437.

13. Бадмаев, А.В. Управление человеческими ресурсами в коммерческом банке: секрет эффективности в системном подходе / А.В. Бадмаев. – Текст : непосредственный // Управление развитием персонала. – 2015. – №1. – С. 72-83.

14. Бакай, О.Н. Управление человеческими ресурсами в концепции всеобщего управления качеством / О.Н. Бакай. – Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики. – Новосибирск. – 2019. – № 13. – С. 198-201.

15. Бакалдина, Е.С. Государственная социальная политика Российской Федерации: выбор приоритетов / Е.С. Бакалдина // Вестник КемГУ. – 2017. – № 4 (60). – С. 104-107.

16. Бекренева Н.Н., Кузнецова Е.В., Тарасова Т.С. Управление человеческими ресурсами / Н.Н. Бекренева, Е.В. Кузнецова, Т.С. Тарасова. – Текст : непосредственный // ФГБОУ ВПО Пензенская ГСХА. – Пенза. – 2016. – 123 с.

17. Быкова, Т.А. Законодательство Российской Федерации в области социальной защиты населения / Т.А. Быкова, С.Ч. Мантурова // Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (Улан-Удэ). – 2020. – №4(49). – С. 121-128.

18. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н.А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 270 с. – Текст : непосредственный.

19. Завьялова Е.К., Кучеров Д.Г., Цыбова В.С. Управление человеческими ресурсами в российских компаниях – лидерах мировой экономики / Е.К.

Завьялова, Д.Г. Кучеров, В.С. Цыбова. – Текст : непосредственный // Форсайт. – 2017. – №4. – С. 52-61.

20. Клейнер Г.Б., Пирогов Н.Л. Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий / Г.Б. Клейнер, Н.Л. Пирогов. – Текст : непосредственный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). –2018. – №2 (34). – С.248-259.

21. Краткий психологический словарь / Ред. А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский ; ред.-сост. Л.А. Карпенко. – Издание 2-е, расширенное, исправленное и дополненное. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с.

22. Кузнецов, О.А. Дополнительное образование государственных служащих // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2009. – № 6. – С. 19-21

23. Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций: учебное пособие / И. Ю. Ленская, И. В. Шиндряева, В. А. Ширяева – М.: Мир науки, 2017. – 127 с. – Текст : непосредственный.

24. Миронова Н.А., Гурьянов В.В., Клячин А.О. Управление человеческими ресурсами // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2020. – №1. – С. 260-264.

25. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка : справочное издание / РАН. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное. – М.: ООО «А ТЕМП», 2016. – с.874. – Текст : непосредственный.

26. Организационно-экономические проблемы регионального развития в современных условиях: материалы научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Симферополь: Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 2021. – 334 с.

27. Разнодежина, Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение / Э.Н. Разнодежина. – Текст : непосредственный // УЭКС. – 2017. – №25. – С. 43-49.

28. Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами организации (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда / Л.В. Романова. – Текст : непосредственный // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №1-5. – С. 108-115.

29. Трофимов И.В. К вопросу оценки эффективности управления человеческими ресурсами строительной отрасли в условиях инновационного развития экономики / И.В. Трофимов. – Текст : непосредственный // Менеджмент качества. – 2015. – №3. – С. 236-246.

30. Шовкопляс А.Ш. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами предприятия / А.Ш. Шовкопляс. – Текст : непосредственный // Научный вестник ГОУ Луганской народной республики «Луганский национальный аграрный университет». – 2018. - № 1. – С. 408-420.

III. Ресурсы Интернета

31. Казарян И.Р., Ткачук Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом / И.Р. Казарян, Е.К. Ткачук. – Текст : электронный // Universum: Экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. – 2018. – № 7(52). – С. 1-3. – URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031> (дата обращения: 19.02.2020).

32. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И.Н. Шапкин [и др.]. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 384 с. – URL: <https://biblio-online.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-2-421148#page/147> (дата обращения: 24.01.2020). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

33. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И.Н. Шапкин [и др.]. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 313 с. – URL: <https://biblio-online.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-1-421147#page/155> (дата обращения: 24.01.2020). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

34. Рекрутинг: погружение. – Текст : электронный // ООО «Яндекс» [официальный сайт]. – URL: https://yandex.ru/jobs/vacancies/interns/intern_hr (дата обращения: 19.02.2020).

35. Панова Е.А., Опарина Н.Н. Российская государственная гражданская служба: достижения и тенденции развития кадровой политики // Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – №73. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-gosudarstvennaya-grazhdanskaya-sluzhba-dostizheniya-i-tendentsii-razvitiya-kadrovoy-politiki> (дата обращения: 20.11.2020). С. 305-324.

36. Долгов, М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravlencheskih-komand-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhbe> (дата обращения: 20.11.2020). – С. 365-373.

37. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего – Текст : электронный // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты: [официальный сайт]. – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (дата обращения: 19.11.2020).

38. Указ Президента РФ от 21.02.2019 N 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации») – Текст : электронный // КонсультантПлюс: [официальный сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/ (дата обращения: 19.11.2020).

39. Грак, Д.В. Современные проблемы профессионального развития государственных гражданских служащих // Наука и образование сегодня. – 2017. – №11 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy->

professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih (дата обращения: 17.05.2021).

40. Портал Комитета сельского хозяйства Волгоградской области. – URL : <http://ksh.volgograd.ru/> (дата обращения 12.05.2021). – Текст : электронный.

41. Саргсян, Т.А. Технология аттестации на государственной гражданской службе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 7 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/07/15098> (дата обращения: 12.05.2021).

Приложения

Структура комитета сельского хозяйства Волгоградской области

ПРИЛОЖЕНИЕ
к постановлению
Администрации
Волгоградской области
от 15 января 2021 г. № 1-п

СТРУКТУРА комитета сельского хозяйства Волгоградской области



Вице-губернатор – руководитель
аппарата Губернатора
Волгоградской области



Е.А.Харичкин

Приложение к Положению о комитете сельского хозяйства Волгоградской области

(в ред. постановления Администрации Волгоградской области от 27.07.2020 N 425-п)

1. Межрайонный отдел государственного надзора по Еланскому, Жирновскому и Руднянскому районам.
2. Межрайонный отдел государственного надзора по Иловлинскому, Городищенскому и Ольховскому районам.
3. Межрайонный отдел государственного надзора по Камышинскому и Котовскому районам.
4. Межрайонный отдел государственного надзора по Котельниковскому и Октябрьскому районам.
5. Межрайонный отдел государственного надзора по Михайловскому, Фроловскому, Даниловскому районам.
6. Межрайонный отдел государственного надзора по Николаевскому и Быковскому районам.
7. Межрайонный отдел государственного надзора по Новоаннинскому, Новониколаевскому и Киквидзенскому районам.
8. Межрайонный отдел государственного надзора по Палласовскому и Старополтавскому районам.
9. Межрайонный отдел государственного надзора по Серафимовичскому, Кумылженскому и Клетскому районам.
10. Межрайонный отдел государственного надзора по Суровикинскому, Калачевскому и Чернышковскому районам.
11. Межрайонный отдел государственного надзора по Урюпинскому, Алексеевскому и Нехаевскому районам.
12. Межрайонный отдел государственного надзора по Волгограду, Дубовскому и Светлоярскому районам.
13. Межрайонный отдел государственного надзора по Волжскому, Среднеахтубинскому и Ленинскому районам.