

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

кафедра социологии регионов

**РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ: ОСНОВНЫЕ РОЛИ И ФУНКЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 524 группы  
направления подготовки 38.03.04 - Государственное и муниципальное  
управление  
социологического факультета  
Аверьяновой Анны Владимировны

Научный руководитель

доктор социологических наук, профессор \_\_\_\_\_ М.В. Калининкова  
подпись, дата

Зав. кафедрой

кандидат философских наук, профессор \_\_\_\_\_ И.А. Бегина  
подпись, дата

Саратов 2021

## Общая характеристика работы

На фоне глобализации и роста информатизации общественной жизни происходит основательное изменение места и значение государства в системе социального управления. Государство как социальный институт и субъект управления в сложноустроенной и нестабильной среде управления терпит существенные изменения, а именно, из стоящей над социумом силы давления и манипулирования, из вертикальной, централизованной структуры государство по факту вынуждено перестраиваться в интеллектуально-информационный центр управления, прогнозно-стратегического ориентирования и социального обновления жизни общества.

Непосредственно фигура руководителя значительно эволюционировала. На месте государственного управляющего во многих структурах появился собственник-менеджер - непосредственный работодатель, определяющий основные параметры трудовых отношений на предприятии (в том числе вопросы найма и увольнения, уровень заработной платы, условия труда, этику отношений между руководством и персоналом и т.п.).

Значимость постановке задач и разрешению проблем подобного рода повышает то, что государственное управление (при всем своем несовершенстве) остается объективно нужным условием развития современного общества высоких технологий. Органы власти могут и должны выступать в формате законного представителя в общей цели взаимодействия власти, бизнеса и гражданского общества, играть роль координатора. Так, системы органов государственной власти, через которых охраняется законность и правопорядок, а также обеспечивается стабильное развитие общества, является важной теоретической и практической задачей. В данной связи на современном этапе в системе органов государственной власти растет социальная роль руководителей, которые помогают практической

реализации насущных потребностей развития общества и его систем; постоянное выявление возникающих социальных проблем, изобретение и применение методов их решения, достижение плановых состояний и характеристик социальных отношений и процессов.

Степень научной разработанности. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами объект изучения множества ученых, в том числе Апхановой Е.Ю., Бюллера Е.А., Водождоковой З.А., Хотовой И.Р., Гойхмана М.В., Гришаева Д.А., Цзин Л., Дьяконовой М.А., Ефимочкиной Н.Б.; Засухина С.С.; Ильченко С.В.; Каримуллина Л.Р.<sup>1</sup>

В современной отечественной научной литературе роли, функционалу и специфике работы руководителей посвящены труды Бгашева М.В., Жуковского В.П., Ливака Н.С., Рачипа А.В., Бурмистрова С.В., Селезневой Е.В., Сивакова Ю.Л.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Апханова Е.Ю. Управление персоналом в условиях цифровой экономики // The Scientific Heritage 2020 С. 12-13.; Бюллер Е.А., Водождокова З.А., Хотова И.Р. Стратегия управления персоналом как инструмент достижения целей организации // The Scientific Heritage 2020 С. 8-11.; Гойхман М.В., Гришаев Д.А., Цзин Л., Дьяконова М.А. Управление человеческими ресурсами в Китае (в финансовой сфере) // E-Management 2019 С. 22-29.; Ефимочкина Н.Б. Проблемы повышения эффективности правового регулирования управления персоналом // Вестник университета 2019 С. 179-184.; Засухин С.С. Управление человеческими ресурсами в организациях малого бизнеса // Парадигма 2019 С. 32-40.; Ильченко С.В. Консультирование в области управления человеческими ресурсами организации: профессиографическое описание // Вестник экспериментального образования 2019 С. 1-6.; Каримуллина Л.Р. Управление человеческими ресурсами в организации // Скиф. Вопросы студенческой науки 2020 С. 552-557.

<sup>2</sup> Бгашев М.В. Модель формирования стиля руководителя // Бюллетень науки и практики 2018 С. 1-10.; Жуковский В.П. Профессиональная готовность руководителя образовательной организации к управленческой деятельности // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика 2019 С. 11-15.; Ливак Н.С. Личностные особенности женщин-руководителей // Образовательный вестник «Сознание» 2018 С. 1-6.; Рачипа А.В., Бурмистров С.В. Ценностно-смысловые ориентации руководителя как фактор повышения качества управления образовательной организацией // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки 2020 С. 251-256.; Селезнева Е.В. Взаимосвязь фактов биографии и ценностных и карьерных ориентаций руководителей системы государственного управления // Психологические проблемы смысла жизни и акме 2020 С. 73-79.;

Сиваков Ю.Л. Управленческая деятельность: особенности этики и социальной ответственности руководителя // Академическая мысль 2019 С. 7-14.

Кадровые вопросы в структуре государственной власти анализируются в работах Алтухова Н.Ф., Васильевой Е.В., Мирзояна М.В., Дятловой Е.Н.<sup>1</sup>

Объектом бакалаврской работы является система управления.

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами.

Цель бакалаврской работы - это изучение основных ролей и функций руководителя в системе управления.

Для выполнения поставленной цели следует решить ряд задач:

- рассмотреть систему управления человеческими ресурсами;
- проанализировать роль и функции руководителя в системе управления;
- определить значение руководителя в органах государственной власти.

Нормативную базу исследования составили:

- Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (редакция от 31 декабря 2020 г. N 822) // «Российская газета» от 3 февраля 2005 г. N 20.
- Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» (с изменениями и дополнениями от 1 июля 2014) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 февраля 2005 г., N 6, ст. 438.

---

<sup>1</sup> Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий // Бизнес-информатика 2018 С. 17-28.; Васильева Е.В. Аналитика и человеко-ориентированный дизайн в управлении интеллектуальным ресурсом государственной службы // Социально-трудовые исследования 2020 С. 98-114.; Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления 2018 С. 120-145.; Дятлова Е.Н. Специфика проектной деятельности менеджера государственного и муниципального управления // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки 2019 С. 10-16.

- Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (редакция от 6 октября 2020 г. N 616) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 февраля 2005 г., N 6, ст. 439.
- Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» (с изменениями и дополнениями от 30 сентября 2013) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 февраля 2005 г., N 6, ст. 440.
- Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 19 ст. 2338.
- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (редакция от 8 декабря 2020 г. N 429-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г. N 31 ст. 3215.
- Федеральный закон от 11 июля 2011 г. N 204-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 18 июля 2011 г. N 29 ст. 4295.
- Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. N 395-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе» // «Российская газета» от 9 декабря 2011 г. N 278.
- Приказ Федеральной службы финансово-бюджетного надзора от 20 марта 2014 г. № 82 «Об утверждении Положения о наставничестве в Федеральной службе финансово-бюджетного надзора» // СПС «ГАРАНТ».

▪ Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе / Подготовлен Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации // СПС «ГАРАНТ».

### **Основное содержание работы**

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается степень её разработанности, определяются цель, задачи, объект и предмет, нормативная база исследования.

**В параграфе «Система управления человеческими ресурсами» первой главы «Управление человеческими ресурсами»** указывается, что в современных экономических условиях, которым свойственны изменчивость, сложность, неопределенность факторов внутренней и внешней организационной среды, особенную актуальность приобретает гибкость, начиная с гибкости человеческих ресурсов и заканчивая гибкостью всей системы организации.

Новые тенденции в области управления персоналом определили потребность в создании кадровой политики, приоритетом которой являются человеческие ресурсы как группы профессиональных и творческих качеств персонала. Персонал уже не понимается как штатная единица, а позиционируется как стратегический ресурс, деятельность которого необходимо поддерживать в состоянии динамического развития<sup>1</sup>. Помимо этого, в современных российских организациях, несмотря на почти тридцатилетний постсоветский период развития, остаются доминирующими инструменты авторитарного управления, которые приобрели вид классической бюрократии. Особенно это касается крупных корпораций и организаций.

---

<sup>1</sup> Ерёмина, И. Ю., Джигоева, Ф. А., Погребняк, Н. В. Труд персонала: аудит кадров, дуальность и непрерывность их обучения: монография. Берлин: Lambert Academic Publishing, 2014 С. 107.

В условиях иерархической бюрократии, где основным фактором выступает жесткая регламентация поведения и деятельности, многие нужды персонала решаются недостаточно эффективно, а инициатива работников не получает достаточной реализации. В результате ведения кадровой политики, закрепляющие демократические принципы управления кадрами остаются декларативными.

Еще одним отрицательным аспектом современной реальности стала трансляция зарубежного опыта прикладного управления персоналом. Расширение международных контактов, знакомство с опытом иностранных компаний повлекло за собой копирование форм и способов управления персоналом без учета отечественной специфики.

Вторая группа сложностей правового регулирования управления персоналом связана с таким свойством российского менталитета как неуважение к закону.

Очень остро эта проблема стоит в организациях, где молодые управляющие и руководители-предприниматели в поиске новых стандартов и методов организации бизнеса и принципов работы с персоналом считают возможным быть свободными от различных обязательств перед работниками, обществом и законом, мотивируя такой метод «законами капитализма».

В процессе профессиональной работы человек всегда выбирает. При выходе на работу он ставит перед собой ряд целей. Организация в свою очередь, нанимая его на работу, также преследует свои конкретные цели. Для этого претендент на должность обязан реально оценивать свои профессиональные и деловые характеристики и соотносить их с условиями, которые ставит перед ним организация. От указанного зависит и его успешность при выходе на работу, и успех всей карьеры в целом.

**Во втором параграфе «Управление персоналом в структуре государственной власти»** определяется специфика работы с персоналом в

органах государственной власти, в частности высокому уровню спроса на работу в органах государственной власти противостоит ряд проблем в данной сфере, связанных с несовершенством функционирующей кадровой политики:

- не высокая мотивация сотрудников;
- большая текучка кадров;
- неэффективность работы сотрудников;
- не быстрое развитие навыков госслужащих.

Анализируется основной процесс прохождения госслужбы, который являет собой довольно непростое и многоаспектное явление, включающее обширный круг проблем, в границах настоящего исследования раскрываются только наиболее глобальные, в нашем понимании, сложные аспекты, связанные с темой наставничества, аттестацией, а также квалификационным экзаменом. В частности, задачей наставничества выступают оказание помощи государственным ГС в их профессиональном развитии, обретении профессиональных навыков реализации служебных обязательств, адаптация в своем коллективе, а также приобретении дисциплинированности.

Важнейшая роль в создании высококвалифицированного кадрового состава на госслужбе принадлежит аттестации. Аттестация чиновника - это своеобразная «проверка» для определения его соответствия той должности, которую он занимает. Для проведения аттестации служащего юридическим актом государственного органа собирается аттестационная комиссия, а по итогу аттестации указанной комиссией принимается решение о соответствии должности.

Другой формой оценки профессиональной службы чиновников является квалификационный экзамен. Смысл данной процедуры состоит в разрешении вопроса о вероятности присвоении классного чина исходя из замещаемой должности. Задачей проведения квалификационного экзамена выступает оценка профессионального уровня чиновника.

**В первом параграфе «Роль и функции руководителя в системе управления» главы «Руководитель в системе управления»** отмечается, что спехи организации напрямую зависят как от сотрудников, так и от взаимопонимания руководства и подчиненных. На управляющий персонал выпадает сложная задача: управлять персоналом так, чтобы мотивировать на достижение общей цели, организовать дружелюбную, рабочую обстановку в коллективе.

Для результативного управления персоналом руководящему сотруднику предлагают помнить о ряде правил:

- Принципы организации. Их должен понимать каждый сотрудник в независимости от своего положения, а руководитель должен слышать мнение коллектива, особенно в проблемных ситуациях;

- Работа в команде. Сотрудников нужно мотивировать на взаимодействие;

- Важность проявления инициативы. Сотрудникам нужно давать возможность доносить свои мысли, участвовать в реализации нового начинания;

- Информированность. Руководитель должен доводить информацию до коллектива о реальном положении дел в организации, тогда профессиональными сотрудниками будут приниматься результативные решения.

Подробно рассматривается применение в изучении ценностных ориентаций человека психобиографического анализа, т.е. анализа их взаимосвязи с отдельными фактами биографии человека, что дает возможность в теоретическом плане более глубоко понимать механизмы формирования направленности личности в целом, а в практическом плане – иметь возможность для построения более точного прогноза перспектив личностно-профессионального становления и траектории карьерного роста руководителя.

Другой важный вопрос в рамках выбранной темы, психология управления - это отдельная область в психологии, которая исследует управленческую работу и ее характерные черты. Она изучает свойства и признаки управления для повышения плодотворности от управления.

Современное общество характеризуется высокой динамичностью изменений, проходящих во всех сферах жизни. Данный аспект заставляет по-новому посмотреть, в том числе и на роль женщины в ее профессиональной самореализации, в том числе в области управления.

**Во втором параграфе «Руководитель в органах государственной власти»** разбирается специфика руководителей в государственных органах управления. Оценка важности и современности грамотного и ответственного отношения к сохранению и усовершенствованию человеческих ресурсов в последнее время часто подчеркивалось главой российского государства. Так, в послании Федеральному собранию Президент РФ В.В. Путин в очередной раз заявил о важности сбережения народа и приумножения человеческого капитала как основного богатства страны.

Культура наделяющая властью требует весьма большей ответственности от руководящего состава, чем иерархическая культура. В данном случае сила – это степень делегирования руководителю полномочий на принятие решений по использованию всех видов ресурсов, а культура – это ответственность лица, принимающего решение за его целесообразность, уравновешенность, рациональность и последствия исполнения.

Проводится анализ связи фактов биографии и определения ценностных и карьерных ориентаций руководителей сферы государственного управления изучается в процессе исследования взаимосвязи психобиографических особенностей с индивидуально-психологическими и индивидуальными характеристиками руководителей сферы государственного управления. Исследователи сделали вывод о том, что порядок рождения в значительной степени сохраняет свое влияние на специфику ценностных и карьерных

ориентаций взрослого человека и может являться одним из прогностических параметров при оценке руководителей системы государственного управления.

Описывается структура мотивации руководителей госслужащих на основании данных исследования, проведенного в 2018 году факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации в ходе государственного задания на тему: «Нематериальные формы мотивации государственных гражданских служащих к эффективной и результативной профессиональной служебной деятельности», в рамках которого, определено существование факторов мотивации / удовлетворенности, которые достаточно значимы для руководителей – госслужащих.

**В заключении** подводятся итоги проведенного исследования. Руководство - главный компонент успешного менеджмента. Сложно переоценить роль лидера в системе управления, результативность функционирования которой во многом зависима от его навыков, опыта, умения мотивации всего коллектива, поскольку руководитель – это человек, организующий и управляющий коллективом. Он обязан доказать всем, что дело, которым они занимаются очень важное и необходимое. Руководитель является ключевым звеном, который является ответственным лицом, ведущим к успеху проект. Это требует подробных и разносторонних знаний в самых разных областях, прежде всего в экономике увеличение конкуренции, огромное влияние информационных технологий помогли возникновению множества инноваций в системе управления организацией.

Подготовка руководителей государственного и муниципального управления – одна из важнейших стратегических задач Российской Федерации. В развитие любого государства, его результативном функционировании важная роль отводится обеспечению органов

государственной власти и местного самоуправления качественно подготовленными менеджерами государственного и муниципального управления, владеющими знаниями, умениями и навыками в финансовой, политической, правовой и управленческой областях, способными критически мыслить и в условиях дефицита и в ситуации ограниченности средств и ресурсов реализовывать поставленные цели.

Отдельным звеном в данном вопросе стоят факторы мотивации и удовлетворенности руководителей и не изолированно, а в привязке к действующим в организациях (в том числе в структурах государственной власти) стимулам. Влияние стимулов определять в зависимости от контекста особенностей мотивационно - потребностной сферы руководителей и служащих, то общая оценка эффективности системы стимулирования и направления повышения такой эффективности становятся значительно более прозрачными и обоснованными.