



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт  
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы  
Повышение эффективности управления адаптацией работника в  
современной организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_ 44,1 \_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_ рекомендована \_\_\_ к защите  
рсккомендована/не рекомендована

« 15 » 02 2017 г.  
зав. кафедрой 2,9/17  
(название кафедры)  
\_\_\_ Рябчук П.Г. \_\_\_ ФИО

Выполнил:  
Студент группы: 409/114-4-1Б  
Кадьколенко Елена  
Юрьевна

Научный руководитель:  
Гнатышина Екатерина Викторовна

Челябинск  
2017

## Содержание:

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации</b> .....	
1.1. Состояние проблемы формирования адаптивных качеств менеджера в существующей теории и практике менеджмента.....	9
1.2. Особенности формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации .....	22
1.3. Модель формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации.....	36
Выводы по первой главе .....	43
<b>Глава 2. Практическая работа по формированию адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска</b> .....	47
2.1. Характеристика деятельности финансово - экономического управления города Магнитогорска.....	47
2.2. Технологии внедрения модели формирования адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска.....	69
2.3. Экономическая эффективность управленческого продукта.....	73
Выводы по второй главе .....	74
<b>Компьютерное обеспечение проекта</b> .....	76
<b>Заключение</b> .....	81
<b>Список используемой литературы</b> .....	86

## **Введение**

Глобальный и крутой поворот в истории развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа вызвал необходимость создания управленческих кадров новой генерации, способных к конструктивной управленческой деятельности, умеющих организовывать развитие предприятия, организации и общества в целом. Сегодня нужны управляющие, обладающие целостным, природосообразным мышлением, умеющие правильно наблюдать, описывать и преобразовывать процессы и явления, обеспечивать социально-экономический рост, владеющих навыками разработки и реализации стратегии и управленческих процессов, быть гибкими, высоконравственными и ответственными.

Эффективное становление рыночных отношений в России во многом определяется формированием современных управленческих отношений, повышением управляемости экономики. Именно управление обеспечивает связанность, интеграцию экономических процессов в организации.

За последние сто лет или около того в структуре общества произошло важное изменение. Вместо индивидуалов, работающих в основном на самих себя, общество теперь состоит из больших групп людей, работающих в организациях различных типов: на заводах, фабриках, в правительственных учреждениях, в больницах, университетах и школах, гостиницах, вооруженных силах, в банках и т.д. Если организации хорошо управляются, это означает, что люди, составляющие наше общество, будут преуспевать. И напротив: если эти организации и занятые в них работники находятся под плохим руководством, пострадают все люди. Следовательно, хорошее управление является ключом к благоденствию современного общества.

Искусство управления – это умение работать посредством других людей, а не выполнять работу самому. Задача менеджера – уметь думать, анализировать информацию, организовывать, планировать, принимать стратегические решения.

Однако очень часто огромное количество достаточно важных повседневных дел и забот отнимает рабочее время менеджера, не давая возможности сосредоточиться на самом главном. Выход очевиден – необходимо научиться распределять свое время так, чтобы получать от него максимальную отдачу. Менеджер должен помнить, что он всего лишь один человек. Независимо от того, как усердно он работает, он не в силах сделать больше, чем может сделать один человек. Поэтому его главная функция заключается в том, чтобы правильно организовать работу людей, находящихся у него в подчинении.

Одним из эффективных способов регулировать количество выполняемой работы может стать делегирование – передача полномочий подчиненным. Начальник должен научиться делегировать свои полномочия. Чем больше полномочий и ответственности менеджер дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

Кризисные экономические явления, с которыми столкнулась наша страна, приводят к тому, что меняются как общие, так и частные стратегии, и подходы организации к своей деятельности.

Важнейшими проблемами современного управления в новом веке является особый подход к человеческим ресурсам как основному стратегическому фактору в управлении; принятие эффективных управленческих решений на всех уровнях управления; разработка новых методов управления и стилей лидерства. Для нас немаловажное значение имеет то, какой станет наша страна в области социально-экономического развития и каков будет ее национальный менеджмент.

Формирование комплексов рыночных отношений в сфере труда связано с изменением приоритетов государственной политики. В первую очередь государство признало за работником право собственности на свою рабочую силу. Появились мелкие собственники, стал привлекаться иностранный капитал, возникла реальная возможность трудовой мобильности. Зарботки в коммерческом секторе экономики оказались существенно более высокими, что стимулировало отток квалифицированных кадров из государственного сектора. Началось социальное расслоение общества.

Все выше изложенное позволяет нам выявить **противоречие** между необходимостью организации деятельности менеджера по управлению социально – экономическими организациями и недостаточной разработанностью по реализации технологий данного процесса в методической литературе.

При переходе на новые рыночные отношения выяснилось, что процесс управления является одним из важнейшим рычагов современной экономики, что составляет **проблему исследования**, которая актуальна как для теории, так и для практики системы управления.

Проблема исследования определила **тему** исследования: **«Повышение эффективности управления адаптацией работника в современной организации»**.

**Цель** исследования: разработка технологий внедрения модели формирования адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска.

**Объект** исследования: процесс управления менеджером финансовой организацией.

**Предмет** исследования: модель формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации.

В результате поставленной цели мы выделяем следующую **гипотезу** исследования: процесс формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации будет эффективным, если:

- осуществляются субъект – субъектные связи между всеми элементами процесса управления финансовой организации;
- разрабатываются инновационные технологии формирования на основе современной теории менеджмента.

**Задачи** исследования:

1. Изучить состояние проблемы формирования адаптивных качеств менеджера в существующей теории и практике менеджмента.
2. Выявить особенности формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации.

3. Охарактеризовать модель формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации.
4. Подвергнуть анализу деятельность финансово - экономического управления города Магнитогорска.
5. Апробировать технологии внедрения модели формирования адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска.
6. Проанализировать экономическую эффективность управленческого продукта.

**Теоретико-методологическая база** исследования состоит в анализе следующих современных источников в области менеджмента: Омарова А.М. «Менеджер. Размышления о стиле управления.» - в этой работе наиболее точно раскрывается понятие и сущность стилей руководства, рассматривается традиционная классификация стилей.

В монографии Кричевского Р.А. «Если Вы - менеджер ...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе». Автор подробно рассматривает характеристику менеджера, определяет критерии оценки эффективности управления.

В труде Мескона М.Х., Альберта М., и Хедоури Ф. «Основы менеджмента» рассмотрены три подхода к определению эффективного стиля руководства, а также разнообразные классификации стилей.

В сборнике Попова С. «Стиль и методы руководства » - обобщается большой опыт руководителей, раскрываются методы и стиль их работы; анализируются конкретные ситуации, возникающие в процессе управления.

В книге О.С.Виханского и А.И.Наумова «Менеджмент» подробно рассмотрены основные подходы к изучению стиля руководства. Авторы описывают не только достоинства каждого подхода, но и выясняют их недостатки. Также освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Особенностью книги является подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, в первую

очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющемся окружении.

Работа Ханса Винссема «Менеджмент в подразделениях фирмы» написана на основе исследования, проведённого по заказу Фонда изучения менеджмента

(Гаага, Нидерланды). Работа посвящена анализу реальных ситуаций, при которых децентрализация и развитие предпринимательства в структурных подразделениях фирмы могут обеспечить её успех, сформулированы достоинства и недостатки новой системы управления. В работе обобщен большой практический опыт управления крупными западными промышленными концернами, структурным подразделениям которых предоставлена значительная хозяйственная самостоятельность. Даны многочисленные практические рекомендации менеджерам по принятию эффективных управленческих решений в той или иной хозяйственной ситуации.

Уткин Э.А. в своей книге «Управление компанией» излагает основные положения теории и практики управления хозяйственной организацией в условиях рынка, обобщаются российский и мировой опыт в данной области, даются рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности.

Книга «Стиль работы и образ жизни менеджера: анализ проблемы, рекомендации» написана под руководством профессора К. Ладензака, на основе исследования деятельности хозяйственных руководителей. В книге раскрываются предпосылки совершенствования их творческих способностей, предлагаются методы повышения эффективности их труда. Рассматриваются конкретные ситуации, возникающие в практике управления комбинатами и предприятиями.

В этом направлении известны работы психолога А.Н. Леонтьева, Кишиневских психологов В.Я. Квитко и Л.Б. Полингера, Джона П. Коттера, социолога Роберта Бирстеда, Френча и Рэйвена, Б. Карлоффа, Ф. Фидлера и многих других.

**Методы** исследования: анализ литературы, дедуктивный метод;

индуктивный метод, анализ, синтез, наблюдение, эксперимент.

**База** исследования: Финансово-экономическое управление при Администрации города Магнитогорска, Челябинской области.

**Структура** исследовательской работы: наша работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

**Практическая значимость** исследования состоит в определении компонентов качеств лидера для конкретной организации.



## **Глава 1. Теоретические основы формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации**

### **1.1. Состояние проблемы формирования адаптивных качеств менеджера в существующей теории и практике менеджмента**

Все работники аппарата управления предприятий и организаций, в зависимости от выполняемых в процессе своего труда функций, разделяются на три категории: менеджеры (линейные и функциональные); специалисты; технические исполнители. Менеджеры – это генеральные директора объединений, директора предприятий, начальники цехов, бригадиры, начальники функциональных отделов, начальники бюро. Специалисты – инженеры, техники, экономисты. Технические исполнители – учетчики, секретари, машинистки, операторы счетных машин и др. Содержанием труда всех работников аппарата является выполнение полного управленческого цикла, который включает следующие общие функции управления:

1) прогнозирование и планирование; 2) организацию работы; 3) Координацию и регулирование; 4) активизацию и стимулирование; 5) контроль, учет и анализ.

Исполнение этих функций и составляет содержание труда работников аппарата управления. Особая роль в осуществлении этих функций принадлежит менеджерам, поскольку их знания, умение и деятельность коренным образом влияют на результаты труда коллектива. [4]

Труд менеджера носит в основном умственный характер. Результатом этого труда являются решения и действия менеджера. Цель труда менеджера – организация совместных усилий коллектива, направленная на достижение эффективных конечных результатов.

Научно-технический прогресс приводит к постоянному усложнению процессов управления производством. Управленческие решения становятся все более ответственными, так как влияют на все стороны общественной жизни. Ошибки в управлении приводят к негативным последствиям в финансовой сфере, экономике, экологии и др. Таким образом, хозяйственный менеджер призван сыграть главную роль в повышении эффективности управления на

всех уровнях в системе народного хозяйства страны. Эффективность труда менеджера во многом зависит от стиля его руководства.

Стиль руководства – это устойчивая Модель способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем. Различают общий и индивидуальный стили руководства. Общий стиль руководства проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении. Конкретно он может выражаться в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использованию стандартов по управлению и т.д.

Индивидуальный стиль зависит от личных качеств менеджера, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определенных сочетаниях.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: автократ, демократ, либерал, а индивидуальный стиль руководства соответственно – автократический, демократический, либеральный. [11]

Автократический (директивный) стиль управления характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках. Менеджер-автократ единолично решает все вопросы, не советуясь, как правило, с коллективом и ближайшими помощниками; старается участвовать во всех делах, не позволяет подчиненным принимать какое-либо решения без его санкции, не терпит возражений и замечаний в свой адрес, требует строгого выполнения приказов, инструкций.

Менеджеры такого стиля обычно не информируют коллектив о действительном состоянии дел на руководимом объекте, не раскрывают перед ним перспектив развития объекта (участка, цеха, предприятия и т.д.), а указывают только ближайшие задачи. При таком стиле руководства снижается активность, инициатива сотрудников, их ответственность, складывается неблагоприятный психологический климат. Автократический стиль

целесообразно применять в отстающих коллективах при низком уровне развития сотрудников, при возникновении на производстве критических ситуаций, когда требуется принятие решительных мер.

Демократический (коллегиальный) стиль управления характеризуется тем, что менеджер – демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. При выработке и принятии решений он советуется с подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, доверяет ответственную работу, помогает их профессиональному росту. Менеджер – демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. [11]

В условиях демократического стиля руководства создаются условия для широкого и свободного обмена мнениями по различным вопросам в коллективе и выработке решений на их основе. Дисциплина и порядок держится на сознательности работника, а не на страхе перед руководителем. В таких коллективах наблюдается общность взглядов, отсутствуют, как правило, конфликтные ситуации, высок престиж менеджера. Однако когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль не применим.

Либеральный (разрешительный) стиль руководства характеризуется тем, что менеджер – либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов. Его роль сводится к функциям консультанта, координатора, организатора, снабженца, контролера. [11]

Либеральный стиль руководства дает положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к творческой самостоятельной работе, дисциплинированных и ответственных. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику. Наиболее успешно менеджер – либерал

управляет коллективом еще и тогда, когда в нем имеются энергичные и знающие помощники, которые могут взять на себя функции менеджера. В этом случае практически коллективом руководят и принимают решения заместители, они же и разрешают конфликтные ситуации. Управленческие функции при либеральном стиле руководства может взять на себя и сильный неформальный лидер. В этом случае менеджер должен выявить «платформу» лидера и умело воздействовать на него, чтобы не допустить анархии, ослабления дисциплины и возникновения неблагоприятного социально-психологического климата.

Тем не менее, тот менеджер – либерал, которым руководят подчиненные, слышит у них «хорошим человеком», но это продолжается до тех пор, пока не возникнет конфликтная ситуация. В этом случае недовольные подчиненные выходят из повиновения, либеральный стиль переходит в попустительство, что ведет к конфликтам, дезорганизации и ухудшению трудовой дисциплины. [34]

При всем том, существуют также промежуточные стили руководства, такие как Директивно-коллегиальный стиль руководства. Стремиться к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко. Проявляется активный интерес к дисциплине. Требовательность к другим очень высокая. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям.

Директивно-пассивный стиль руководства. Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но не когда не помогает, использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором на результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе

мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем менеджер. Избегает нововведений, в особенности, в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. [34]

Пассивно-коллегиальный стиль руководства. В осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию, а также стремится избежать ответственности. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Основной метод руководства – просьбы, советы, уговоры, приказы старается не давать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Требуется по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии менеджера коллектив продолжает эффективно работать. [34]

Смешанный стиль руководства. Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого менеджера, так и от подчиненных. Но на себя старается брать не много, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы – приказ, поручение или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам и другим санкциям. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении сохраняет дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат. [34]

Можно выделить элементы, которые существенным образом влияют на выбор стиля руководства:

- Модель ценностей менеджера, уверенность в своих силах, чувство уверенности, проявляемой им в ситуации неопределенности.

- силы, которыми обладают, подчиненные и которые будут влиять на поведение своих руководителей.

- действие традиций, ценностей в организации, а также эффективность работы подчиненных. [37]

Можно отметить, что до настоящего времени нет единого мнения о приоритетности одного стиля руководства, который в действительности был бы самым результативным. Управленческая практика неоднократно подтверждало первенство автократического стиля руководства, при котором организация получала самую большую производительность труда от персонала. Однако, ряд ситуаций показал, что в управленческой практике благосклонно-автократический стиль руководства признавался как наиболее эффективный.

Таким образом, стиль руководства возникает из личного контакта с подчиненными. Он должен быть гибким, инициативным и одобряться подчиненными. [37]

Эффективность управленческой деятельности менеджера зависит от его способностей. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такое воздействие индивида, совокупность, которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Психологи, занимающиеся теорией способности, различают специфические (отдельные) способности и общую способность (одаренность). Но успешность деятельности менеджера зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качества . [41]

Сильного менеджера отличает высокая степень разновидности используемых приемов и методов управления, управленческих умений. Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения, присущие сильным менеджерам:

1. Умение решать «нестандартные» управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, а иногда с конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является менеджер, тем менее он конфликтен. [41]

2. Умение мыслить масштабно. Масштабность мышления менеджера тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит. Одна из основных психологических трудностей нового менеджера, назначенного на должность, - это приведение масштаба своего мышления в соответствие с его новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности к управленческой деятельности. Чем способней менеджер, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Чтобы стать хорошим руководителем высокого ранга и приобрести самосознание такого менеджера, нужно, как правило, пройти все ступени должностной лестницы. Сильный менеджер творчески подходит к распоряжением вышестоящего начальства, и если он не согласен с ними, то свои контраргументы тщательно обосновывает. [41]

3. Умение обеспечивать положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено, право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей менеджера. Сильный менеджер подбирает сильных подчиненных, слабый менеджер – слабых. В первом случае, можно говорить о положительной, а во втором об отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого менеджера двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого менеджера и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только менеджер и специалист более высокой квалификации. [41]

4. Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный менеджер умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в сложных, «нестандартных» ситуациях, опираясь на автократические методы руководства. Иногда он может

возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умение.

В числе других важных личностных черт и характеристик менеджера следует выделить: [49]

- Способность его доминировать в коллективе. Руководителю крайне необходимо обладать этой чертой, но для ее реализации не достаточно одной только опоры на властные, должностные полномочия. Влияние менеджера, основывающееся на средствах финансового, формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием, имеющим своей опорой модель психологических, неформально-организационных связей. Только в этом случае менеджер имеет шанс на стопроцентную отдачу подчиненных.
- Уверенность в себе. На уверенного менеджера можно положиться: он поддержит и защитит. Подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние менеджера, и ему, как бы не складывались обстоятельства, следует держать себя спокойно и уверенно.
- Эмоциональную уравновешенность. Это необходимость контроля со стороны менеджера за своими эмоциональными проявлениями.
- ответственность;
- предприимчивость и стремление к достижению. Обе они – важнейшие атрибуты поведения менеджера в условиях рынка. В тесной связи с ними находится склонность к риску. В стремлении к достижению отражена фундаментальная человеческая потребность в достижении цели.
- общительность и независимость.

Кишиневские психологи В.Я. Квитко и Л.Б. Полингер провели сравнительный анализ структуры сильных и слабых руководителей с помощью психологических тестов, которые дали возможность выделить качества, чаще всего присущие сильному руководителю. Лица с высокой общей способностью к управленческой деятельности обычно менее консервативны; пластичны и



свободны в поведении; более удовлетворены жизнью; терпимы и уживчивы; лучше ладят с людьми; естественны; склонны брать на себя ответственность за разрешение конфликтов и сложных ситуаций; свободны от шаблонов; благожелательны; прямолинейны; самоуверенны; реалистичны в суждениях; практичны; несколько жестки и черствы по отношению к окружающим; эмоционально стабильны; обладают высоким творческим потенциалом. [41]

Авторитет менеджера. Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета менеджера. Мнение о том, что с получением определенного поста менеджер автоматически приобретает авторитет, глубоко ошибочно.

Авторитет – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. [41]

Для того чтобы авторитет должности менеджера сочетался с авторитетом его , он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции.

Лидерство – это процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, которые осуществляются на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Это процесс психологического влияния, основанного на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. Чем выше авторитет менеджера, тем сильнее его воздействие на сотрудников. [41]

Руководство – это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, вверенной ему обществом или коллективом. Руководство основано на принципах властного отношения, распорядительства, финансового контроля и применения дисциплинарной практики вплоть до принуждения несознательных элементов.

Следовательно, авторитет менеджера трудового коллектива имеет два источника: 1) личный, выражающийся в способностях менеджера к лидерскому влиянию; 2) Общественный, выражающийся в обладании руководителем властью и должностным престижем. Авторитет предполагает добровольное,

основанное на уважении и сознательности выполнение распоряжений менеджера подчиненными.

Мощная поддержка сотрудников – это ключ к эффективному руководству. Быть хорошим руководителем – это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Они имеют самое верное представление о стиле вашего руководства. То, как вы выглядите в их глазах, и объясняет все ваши успехи и неудачи. Подчиненные прекрасно отдают себе отчет в том, какая разница в работе с плохим или хорошим руководителем. При хорошем руководстве становится интересней и их работа, а достигнутые результаты подкрепляют чувство профессиональной гордости. При плохом руководстве подчиненные отбывают трудовую повинность. Эффективность отношений между подчиненными и менеджерами может быть определена шестью важнейшими элементами. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной менеджер в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, которые определяют его авторитет (табл. 1)

**Таблица 1**

**Показатели взаимоотношения менеджера и подчиненных**

Важнейшие элементы отношений между руководителем и подчиненным	Особенности поведения менеджера	
	Автократ	Демократ
1. Обратные связи (подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от менеджера, который обязан вовремя и точно сделать это)	Применяет критику	Применяет похвалу
2. Определенная доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчиненных, менеджер решает, какому работнику дать свободу действий, а какой должен делать то, что приказано)	Дает приказы и указания	Определяет цели
3. Отношение к работе (менеджер, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает	Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся	Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты

своим подчиненным четко определить место работы в их жизни)		
4. Ориентация на результаты работы (хороший менеджер знает как правильно оценить трудовые достижения подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда)	Делает упор на сроки выполнения работы («Это должно быть сделано до утра»)	Делает упор на поощрение («Будет настоящим подвигом, если вам удастся это сделать до утра»)
5. Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности). Хороший менеджер легкими намеками укажет на эту возможность тем, кто имеет на это шансы	Главное для него – подчиненный должен вовремя быть на своем рабочем месте	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненного
6. Личное поведение (отношения между руководителем и подчиненным должны опираться на взаимность, но менеджер обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчиненным, у хорошего менеджера отношения с подчиненными не сугубо официальные, но и не чисто приятельские)	Манера поведения – сугубо официальная	Манера поведения – держит себя дружески

На авторитет менеджера оказывает огромное влияние наличие высокой культура общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся:

- демократизм общения менеджера с подчиненными, коллегами по работе;
- его доступность, внимательность;
- умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в общении, точность и ответственного отношение к данному слову.

Не маловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям менеджера. Только при этом условии нормы служебного этикета смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение менеджера с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему, влияет на социально-психологический климат в коллективе. По мнению некоторых авторов, примерно  $\frac{3}{4}$  рабочего времени менеджера уходит на общение с исполнителями, а также с выше- и нижестоящими менеджерами. [22]

Общительность характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствие замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество обязательно должна сопровождаться эмоционально-положительным тоном общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально-отрицательный «тон» общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обязательств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное. Противоположным качеством общительности является замкнутость, или необщительность. [22]

### **Лидерские качества менеджера**

В результате обследования методами психодиагностики сотен лучших современных руководителей психологи называют следующие признаки менеджера:

- волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели;
- настойчив, умеет разумно рисковать. Терпелив (готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу);
- инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки, независим;
- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предположениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;

- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет спросить за порученную работу;
- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- надежен, держит слово, на него можно положиться;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- относительно оптимистичен к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критической ситуации брать ответственность на себя;
- способен менять стиль поведения в зависимости от условий может и требовать, и подбодрить.

Чувствуя обстановку и подчиняя эмоции делу, лидер обязан уметь вовремя «включать» нужные качества даже тогда, когда условия работы не нормальны, а окружающие не вызывают симпатий.

Трудность заключается еще и в том, что настоящему лидеру приходится совмещать в себе противоположные качества. Например, он должен уметь:

- широко мыслить, оставаясь в рамках точного знания предмета;
- понимать и использовать противоположные точки зрения, оставаясь верным своим принципам;
- не поддаваться чужому нажиму и в тоже время не терять сторонников;
- не соглашаться, сохраняя нормальные отношения с противниками;
- принимать новые идеи, не занимаясь при этом бесплодным прожектерством;
- рисковать и как можно реже ошибаться;
- быть вежливым и тактичным, сохраняя требовательность.

Современному руководителю совершенно необходимо быть хорошим психологом. Речь идет, конечно, не столько о специальных знаниях, сколько о

знании тех, с кем имеешь дело. Чтобы успешно сотрудничать с человеком, нужно ясно представлять себе такие его качества, как степень общительности, то есть способность поддерживать деловые отношения с партнерами и подчиненными; манеру поведения, чтобы в определенной мере можно было бы прогнозировать поступки; деловые и профессиональные качества; потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявляться.

## **1.2. Особенности формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации**

Несмотря на то, что руководство – существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между управлением и лидерством: «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы». [34]

Управление становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

Первостепенный интерес для нас представляет менеджер организации – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Влияние – это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». [34] Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения. Менеджеры должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, менеджер должен развивать и применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть «потому что менеджеры всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и во вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти».[25]

В различных подразделениях организации менеджер зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей среды менеджера. Без содействия этих людей менеджер не может эффективно осуществлять свои функции. Многие менеджеры также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации – поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако страдают не только чувства. Если менеджер не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными

«неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает менеджер для разрешения подобных ситуаций. Если менеджер не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка». [34]

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные менеджеры организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от, на, которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности менеджера. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условия организации, например, власть, только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Обычно менеджер имеет власть над подчиненными, потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение финансовых потребностей и т.п. Однако, в некоторых



ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для менеджера, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Менеджер должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование ими в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный менеджер старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда – непокорности.

Мы уже отмечали, что для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуют их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. А менеджер также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате менеджер и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Согласно классификации Френча и Рэйвена имеются пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.
4. Эталонная власть. (власть примера) Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право приказаний, и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию менеджера только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все менеджеры пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия, управлять другими людьми. [34]

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации. Рассмотрим подробнее эти формы власти:

Власть, основанная на принуждении. Власть, основанной на принуждении, соответствует влиянию через страх. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые менеджеры часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий

или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, менеджер может использовать более тонкие способы вселения страха. Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры .

Слабые стороны метода влияния через страх. Даже если представляется возможность создать эффективную модель контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха — минимально адекватная производительность труда. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

Хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров. [34]

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого положительного поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет менеджер, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, чего желает менеджер.

Поскольку все — и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое

вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении.

Недостатки положительного подкрепления. В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что менеджер сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у менеджера масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия менеджера предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший менеджер должен научиться использовать и другие способы влияния. [34]

Законной власти соответствует влияние через традицию. Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Менеджер пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что менеджер способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для менеджера. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки влияния, опирающегося на традицию. Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно, кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания. Кроме того, устойчивая приверженность традиционной власти может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

Этому типу власти соответствует харизматическое влияние. Харизматическое влияние, происходит отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние — целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались,

в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. [34]

Вот некоторые характеристики харизматических личностей; 1) Обмен энергией: создается впечатление, что эти излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей. 2) Внушительная внешность: харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится. 3) Независимость характера: в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других. 4) Хорошие риторические способности: у них есть умение говорить и способность к межличностному общению. 5) Восприятие восхищения своей личностью: они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие. 6) Достойная и уверенная манера держаться: они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Менеджер, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера.

Ограничения харизматического влияния. Далеко не все менеджеры обладают данными харизматических лидеров. Кроме того, для эффективной работы организации одного только этого вида влияния не достаточно.

Власти эксперта соответствует влияние через разумную веру. В этом случае исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний менеджера. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Менеджеры обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается менеджер.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа скорее всего будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня менеджеры не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их Модель данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой менеджерами более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба, и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет. [34]

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный менеджер потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный менеджер таким образом высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации

специалистов. Линейный менеджер может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда менеджер больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Убеждение и участие.

Влияние путем убеждения. Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Менеджер, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать – он или она «продает» исполнителю то, что нужно сделать. [34]

Используя убеждение, менеджер молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность менеджера действовать. Другими словами, менеджер признает зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, менеджер оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что менеджер признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти менеджера. Убеждение влияет тем, что доводит до



сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет менеджер, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она не была.

Чтобы добиться этого менеджер может пользоваться логикой и эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя.

Менеджер должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой менеджер, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение менеджера нравились его подчиненным.

Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Самая слабая сторона такого влияния – медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий – все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Менеджер, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все с начала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организации заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, но связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

### Как эффективно использовать влияние путем убеждения

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется. Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.
5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребности имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.
6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении.

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Менеджер не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя признать сформулированную руководителем цель, менеджер просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией. [34]

Экспертная власть, как менеджера, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может также воздействовать на менеджера, как и на исполнителя.

## Сравнение различных методов влияния

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Методы, используемые при личном общении			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать незаконной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение не противоречащие идеалам, лежащим в основе отождествления	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретение власти над влияющим
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и менее рискованным, чем	Более дорогостоящий подход, чем какой –

		использование какого – то одного метода	то один метод
<b>Косвенные методы</b>			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может быть результат когда не срабатывают прямые методы	Может потреблять много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума – правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект, может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня – власти, компетентности, успехе или самовыражении.

### **1.3. Модель формирования адаптивных качеств менеджера в финансовой организации**

В современном философском словаре понятие «**модель**» рассматривается как целостный объект, состоящий из элементов, находящихся во взаимных отношениях. Отношения между элементами формируют структуру.

Ю.А. Конаржевский под **моделью** понимает «некоторую совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, спроектированных для достижения определенной цели, представляющих целостное образование...»(92, с. 143).

Несколько иное толкование системы у И.В. Блауберга, который в основном подчеркивает ее структуру и целостность: «**модель** - это комплекс элементов во взаимосвязи, представляющих собой единое целое, имеющее кроме свойств отдельных элементов, свои особые системные качества...» (24, с. 137).

В разработках В.Н. Садовского названы содержательные признаки **модели**, подробно перечислены те признаки, которые характеризуют внутреннее состояние системы, специфические системные свойства и признаки, относящиеся к поведению системы. К признакам, раскрывающим внутреннее состояние **модели**, относятся: множество, элемент, свойства, структура, связь, иерархическое строение модели. Специфические системные свойства: интеграция, дифференциация, централизация и другие (169, с. 54). Всякая модель предполагает определенную структуру, которая основывается на взаимосвязи (В.Г. Афанасьев, Л.А. Петрушенко, К.К. Платонов и др.).

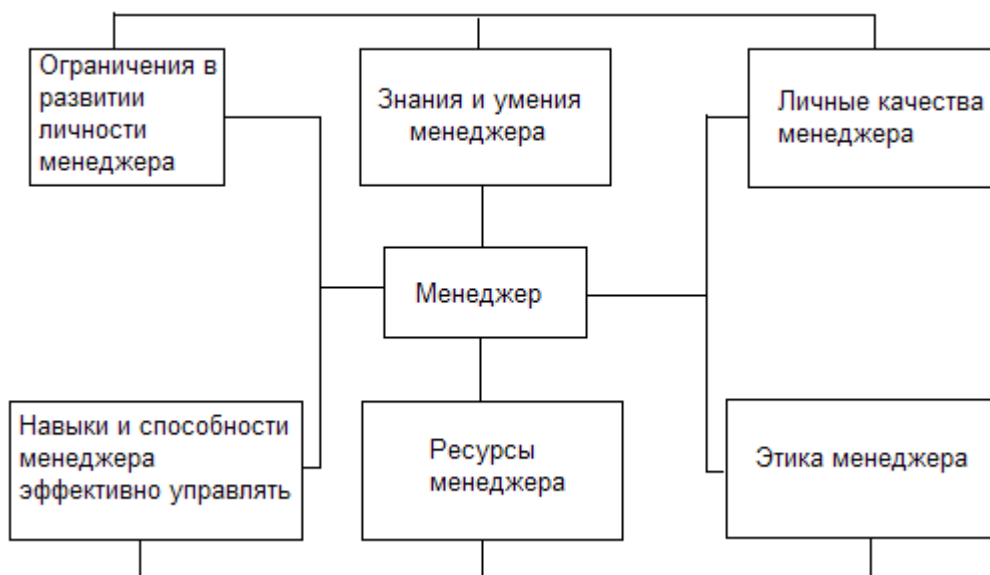
Согласование, соподчинение, иерархия и функционирование элементов в целостной структуре предполагает наличие в любой управленческой модели элементов управления. Это всецело относится и к системе подготовки студентов будущих менеджеров к профессиональной деятельности предполагает создание теоретических основ, которые могут устойчиво функционировать в определенных условиях.

К исследованию специфики **модели** в разное время обращались педагоги и психологи С.И. Архагельский, В.П. Беспалько, Н.В. Кузьмина, Ю.А. Конаржевский, В.А. Слостенин и др. Так, если в исследованиях Ю.К. Бабанского, В.П. Беспалько и Ю.А. Конаржевского (14, с. 22) в большей степени нашел отражение управленческий аспект педагогических систем, то в исследованиях Н.В. Кузьминой, В.А. Слостенина и др. основное внимание уделяется характеру связей, возникающих, функционирующих и развивающихся в условиях педагогической системы во взаимодействии педагогов и воспитанников.

Мы даем описательную характеристику модели профилактики конфликтов в системе управления персоналом.

Как мы уже говорили, менеджеры должны обладать определенными знаниями, навыками, личными качествами, соблюдать определенные этические нормы. Поэтому есть необходимость в разработке модели менеджера. На рисунке 1 приводятся основные необходимые качества менеджера и влияющие на них факторы. С учетом специфики отрасли, места расположения фирмы или

корпорации, в которой будет трудиться менеджер, приведенные характеристики могут уточняться, расширяться. [7]



**Рис. 1. Личные качества менеджера и влияющие на них факторы**

Знания и умения менеджера. Современный менеджер во всем мире воспринимается как инновационный менеджер = лидер + + власть + стиль работы + карьера. А для этого менеджер должен знать: закономерности и принципы рыночной экономики; теорию и практику современного менеджмента; теорию организации и методы моделирования организационных структур хозяйствования; формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в системе менеджмента; современные парадигмы мотивационного управления; системный подход к проектированию рыночных структур; методы комплексного анализа результатов работы рыночных структур; действующее законодательство и основы правового регулирования менеджмента в различных отраслях национальной экономики и др.

Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление, уметь разбираться во внутренней взаимосвязи факторов, действующих на фирме, и взаимодействии последних с внешней средой. Он должен обладать высокими человеческими качествами и быть хорошим психологом, уметь пойти на разумный и взвешенный риск, осуществлять

бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план, вести маркетинговые исследования, прогнозировать развитие системы с учетом потребности рынка и занятия в нем новых ниш. [7]

Личные качества менеджера. Менеджеру необходимо иметь:

- тягу к знаниям, профессионализм и творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- способность влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость, приспособляемость к происходящим изменениям;
- ответственность за работу и принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

Наряду с этим менеджеры должны обладать такими специфическими качествами, как:

- способность эффективно управлять собой и своим временем;
- способность устанавливать свои личные ценности;
- способность четко определять цели выполняемой работы, и собственные цели;
- способность к саморазвитию;
- способность решать проблемы быстро и эффективно;
- изобретательность и гибкое реагирование на изменение ситуации;
- влияние без прямого давления на окружающих;
- умелое использование людских ресурсов;
- способность освоения новых подходов в отношении своих подчиненных;
- умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков;
- умение создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Этика менеджера. Этика это Модель норм нравственного поведения, какой

либо общественной или профессиональной группы. Этика подразделяется на теоретическую, или философскую, и практическую. Последняя является одной из древнейших теоретических дисциплин, объект изучения которой – мораль. Практическая, или нормативная, этика обосновывает нравственные принципы, идеалы и нормы. [7]

Рассмотрим основные этические нормы применительно к действиям в сфере экономики:

- наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды;

- конкуренция должна осуществляться по честным правилам;

- созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не возникало расслоение общества;

- техника должна служить человеку, а не человек технике;

- разумная форма участия работающих в делах корпорации должна не только увеличивать желание работать лучше, но и развивать чувство ответственности;

- распределение материальных благ должно подчиняться действующим моральным нормам.

Менеджер в отношении со своими коллегами и партнерами руководствуется общепринятыми правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции, не использовать грязные деньги в своей деятельности; играть в открытую, если партнер делает также; стараться выполнять данные обещания при любых условиях; использовать только честные методы при необходимости повлиять на подчиненного; быть требовательным, не оскорбляя достоинства своих подчиненных, быть внимательным и предупредительным.

Ресурсы менеджера. Основными ресурсами менеджера являются: информация, время и люди; умело, используя их, менеджер обеспечит получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им корпорацией.

Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления могут влиять: -способность управлять собой; -

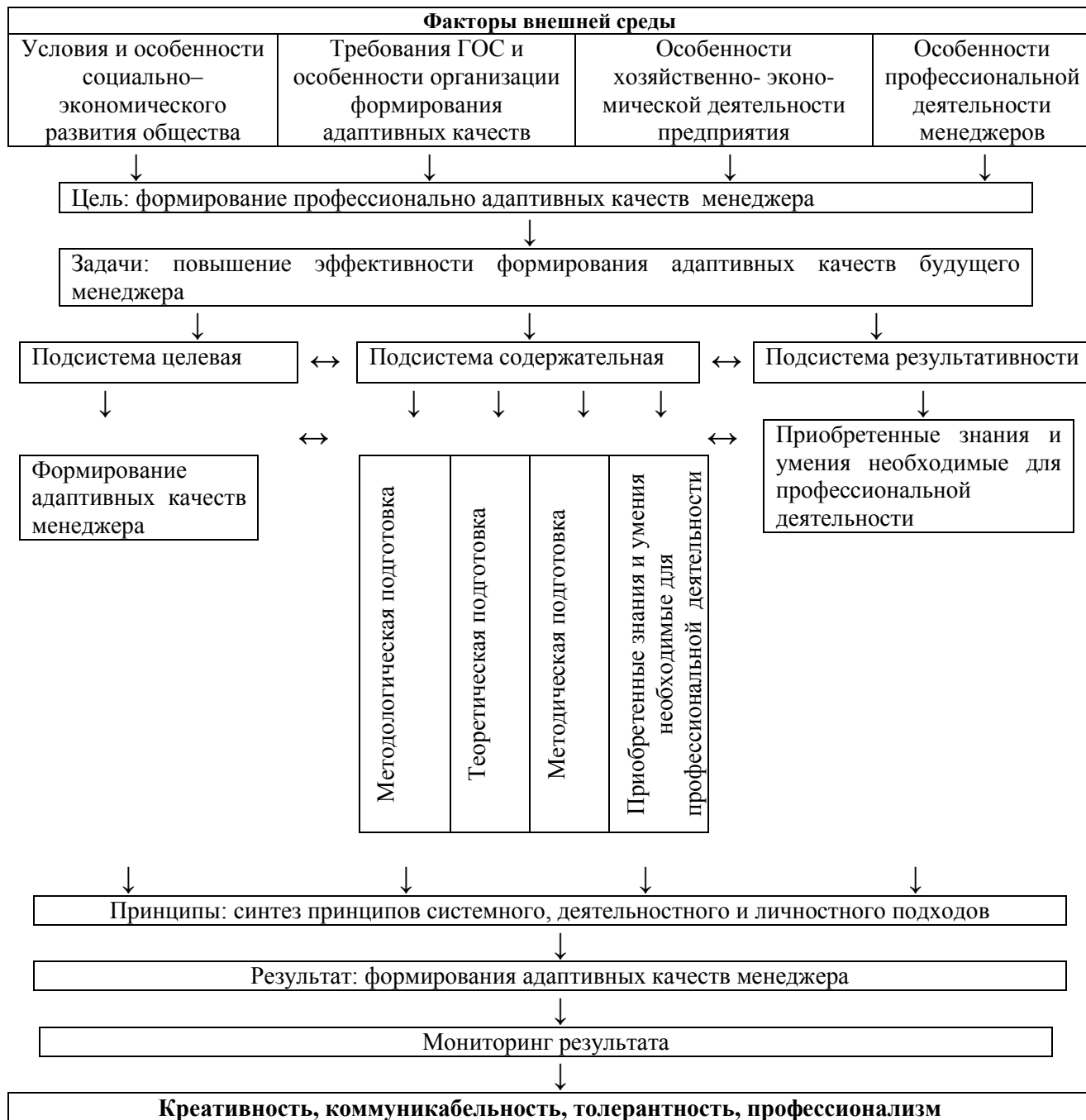


разумная **модель** личных ценностей; -четкие личные цели; -стремление к постоянному личному росту; -навыки и упорство в решении проблем; -изобретательность и способность к инновациям; -высокая способность влиять на окружающих; -знание современных управленческих подходов; -способность формировать и развивать эффективные рабочие группы; -умение обучать и развивать подчиненных.

Ограничениями в развитии менеджера могут стать: неумение управлять собой; размытые личные ценности и смутные личные цели; неспособность к саморазвитию; недостаточные навыки решения проблем и отсутствие творческого подхода; недостаточное понимание особенностей процессов управления; слабые навыки управления людьми и ресурсами; низкая способность формировать и обучать коллектив. В свете нашего исследования наибольший интерес представляет процесс формирования адаптивных качеств менеджера, под которыми мы понимаем модель мер, направленных на закрепление полученных в ходе теоретического изучения знаний и умений профессиональной деятельности менеджера. По своему содержанию деятельность есть производство материальных и духовных благ, преобразования общественных условий и отношений, развитие самого человека, его способностей, умений и знаний. Итоговым показателем профессиональной подготовки может служить профессиональная грамотность специалиста как хорошая теоретическая осведомленность, наличие обширных и глубоких знаний в области менеджмента, психологии и других наук о человеке, осознанное применение их на практике; обладание рядом разноуровневых профессиональных умений и навыков.

Мы представляем **модель** формирования адаптивных качеств менеджеров, необходимых для создания организованного и целенаправленного руководства организацией. Предложенная нами модель включает следующие подсистемы: целевую, содержательную и подмодель достижения результативности. Целевая подсистема представляет собой определения цели и задач, соответствующих формированию адаптивных качеств менеджера. Содержательная подсистема объединяет используемые образовательные программы и технологии

подготовки менеджеров, и подразумевает совокупность методологической, теоретической, методической и практической подготовок. Под подсистемой достижения результативности включает заранее спроектированный желаемый результат, стимулирующих участников рассматриваемого процесса к профессиональной деятельности.



**Рис. 2. Модель формирования адаптивных качеств менеджера**

Первое условие предполагает осуществление процесса повышения квалификации. В теориях финансового управления профильное обучение рассматривается как научно обоснованное суждение прикладного характера о

развитии объекта и характеризуется несколькими периодами. Содержание повышения квалификации с учетом цели должно иметь следующие направления: обеспечение служащим возможности приобретения умений и знаний; обеспечение служащим возможности социально-значимого применения приобретенных знаний и умений.

Менеджер должен быть готов к различным видам деятельности которые выделяются в соответствии с его назначением и местом в системе управления. Многофакторность решаемых задач, менеджерами финансовой сферы, не позволяют ограничиваться только профилирующими дисциплинами. Поэтому организуются различные способы получения дополнительных знаний, такие как повышение квалификации, осуществление психологической подготовки, организация стажерских площадок.

Второе условие основано на осуществлении психологической подготовки специалистов. При условиях работы, когда происходит прием граждан по различным вопросам, особенно необходимо производить психологическую разгрузку. Для этого нужно проводить различные психологические тренинги и др.

Третье условие основано на организации работы стажерских площадок для специалистов. Стажировка должна способствовать наиболее полному раскрытию всех качеств молодого специалиста, повышению ответственности, организованности и качества выполнения профессиональных обязанностей. В результате прохождения стажировки должна сформироваться модель компетентности, то есть Модель, раскрывающая интеллектуальные, деловые и личностные качества менеджера позволяющие направить его развитие в двух измерениях: приспособление к сложившейся в организации культуре; овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в финансовой сфере.

### **Выводы по первой главе**

Теоретическая модель современного управленца может быть представлена следующими составляющими:

- генетическая предрасположенность к управлению (одаренность,

талантливость в нескольких видах деятельности, связанных с целостным представлением действительности);

- творческий склад ума;
- лидерские качества (способность быть лидером);
- наличие развитого интеллекта и высокие моральные качества;
- наличие собственной позиции, со способностями передачи ее людям.

Организации и мотивации на достижение общих целей;

- способность к системному восприятию мира стратегически опережающее мышление;
- разносторонние знания;
- стремление к самосовершенствованию, умение трезво оценивать свои возможности и способности других людей;
- волевые качества (способность брать на себя ответственность и др.);
- коммуникативность.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: автократ, демократ, либерал, а индивидуальный стиль руководства соответственно – автократический, демократический, либеральный.

Автократический (директивный) стиль управления характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках.

Демократический (коллегиальный) стиль управления характеризуется тем, что менеджер – демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. Менеджер – демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

Либеральный (разрешительный) стиль руководства характеризуется тем, что менеджер – либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов.

Можно выделить элементы, которые существенным образом влияют на

выбор стиля руководства:

- Модель ценностей менеджера, уверенность в своих силах, чувство уверенности, проявляемой им в ситуации неопределенности.

- силы, которыми обладают подчиненные и которые будут влиять на поведение своих руководителей.

- действие традиций, ценностей в организации, а также эффективность работы подчиненных.

В зависимости от стиля руководства, менеджеры используют различные методы власти и влияния. Если менеджер не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.

Существуют различные формы власти:

6. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

7. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

8. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

9. Эталонная власть. (власть примера) Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право приказаний, и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого

менеджер может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации.

Менеджеры должны обладать определенными знаниями, навыками, личными качествами, соблюдать определенные этические нормы. С учетом специфики отрасли, места расположения фирмы или корпорации, в которой будет трудиться менеджер, приведенные характеристики могут уточняться, расширяться. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление, уметь разбираться во внутренней взаимосвязи факторов, действующих на фирме, и взаимодействии последних с внешней средой. Он должен обладать высокими человеческими качествами и быть хорошим психологом, уметь пойти на разумный и взвешенный риск, осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план, вести маркетинговые исследования, прогнозировать развитие системы с учетом потребности рынка и занятия в нем новых ниш.

## **Глава 2. Практическая работа по формированию адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска**

### **2.1. Характеристика деятельности финансово - экономического управления города Магнитогорска**

Наше исследование проводится в Финансово - экономическом управлении при Администрации г. Магнитогорска. Объектом исследования является процесс управления предприятием финансовой сферы, предмет исследования составляет процесс формирования адаптивных качеств менеджера.

Задачи нашего исследования:

1. Анализ существующей литературы по данной проблеме.

2. Выявление основных составляющих системы управления и влияния адаптивных качеств менеджера финансовой сферы на процесс осуществления власти.

3. Разработка технологии по внедрению модели по формированию адаптивных качеств руководителей.

Финансово - экономическое управление при Администрации города Магнитогорска является отраслевым исполнительным органом городского самоуправления, входящим в единую модель финансового управления Челябинской области, осуществляющим управление муниципальной системой финансового управления населения, нуждающегося в финансовой поддержке, координирующим деятельность в этой сфере иных структурных подразделений (управлений, комитетов, отделов) Администрации муниципального образования г. Магнитогорск, учреждений и организаций.

Управление создано в порядке, определенном действующим законодательством, в соответствии с Уставом муниципального образования г. Магнитогорск.

Полное наименование – Финансово - экономическое управление при Администрации города Магнитогорска. Сокращенное наименование – «ФЭУ».

В своей деятельности Управление руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями

Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом (Основным законом) Челябинской области, законами Челябинской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора Челябинской области, Уставом города, постановлениями представительного органа – Магнитогорского Городского Собрания депутатов (далее по тексту - Городское Собрание), Главы города, приказами и инструктивно-методическими письмами Главного Финансово-экономического управления при Администрации Челябинской области и настоящим Положением.

Управление по всем вопросам, отнесенным к его компетенции, взаимодействует с постоянными комиссиями представительного органа городского самоуправления – Городского Собрания, структурными подразделениями Администрации города, Администрациями поселков и сельсоветов, расположенными в границах города, Главным управлением финансового управления населения Челябинской области, государственными органами, расположенными на территории города, общественными и иными объединениями, а также другими организациями, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности.

Управление осуществляет:

реализацию вопросов местного значения по обеспечению финансовой поддержки населения;

методическое обеспечение и контроль за деятельностью подведомственных ему муниципальных учреждений финансового обслуживания населения;

реализацию переданных отдельных государственных полномочий по обеспечению государственными пособиями на детей, предоставлению льгот и финансовых выплат, оказанию государственной финансовой помощи;

полномочия по опеке и попечительству;

назначение субсидий (компенсаций) гражданам на оплату жилья и коммунальных услуг в соответствии с действующим законодательством;

учет поступления и использования средств, поступающих из федерального, областного и городского бюджетов на реализацию действующего федерального



и областного законодательства, нормативных правовых актов Городского Собрания и Главы города;

организует и ведет учет организаций, предоставляющих льготы гражданам в соответствии с действующим законодательством, нормативными правовыми актами органов городского самоуправления;

участвует в составлении и заключении договоров с организациями города о возмещении расходов по предоставлению льгот отдельным категориям граждан;

участвует в деятельности совместных комиссий по проверке организаций, предоставляющих льготы гражданам в соответствии с действующим законодательством, нормативными правовыми актами органов городского самоуправления;

участвует в планировании и расчете финансового обеспечения льгот, предоставленных гражданам в соответствии с действующим законодательством, нормативными правовыми актами органов городского самоуправления;

выплату пенсий за выслугу лет муниципальным служащим, финансируемых из средств городского бюджета, выплату денежных сумм в возмещение вреда, причиненного здоровью граждан, ставших инвалидами вследствие Чернобыльской катастрофы, а также других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом.

Управление является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность за счет средств городского бюджета в соответствии со сметой расходов и утвержденным штатным расписанием.

Управление имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать, может иметь бланки, имеет закрепленное на праве оперативного управления имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности.

Юридический адрес Управления: город Магнитогорск, Челябинская область, ул. Якушева, 25.

## Задачи и функции Управления.

Основной задачей Управления является повышение уровня жизни нуждающегося населения путем обеспечения финансовой поддержки, а также путем реализации на территории муниципального образования единой государственной финансовой политики в рамках делегированных органам городского самоуправления отдельных государственных полномочий по обеспечению государственными пособиями, предоставлению льгот и финансовых выплат, назначению субсидий (компенсаций) на оплату жилья и коммунальных услуг, оказанию государственной финансовой помощи отдельным категориям граждан и осуществления выплаты пенсии за выслугу лет муниципальным служащим, финансируемых из средств городского бюджета, денежных сумм в возмещение вреда, причиненного здоровью граждан, ставших инвалидами вследствие Чернобыльской катастрофы, а также других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом.

Управление в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие основные функции:

- 1) разрабатывает городские целевые программы, комплексные муниципальные программы защиты прав и интересов семьи и детей, лиц, находящихся под опекой (попечительством), лиц, из числа детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, проекты нормативных правовых актов и участвует в разработке областных целевых программ по реализации законодательства в сфере финансового управления населения;
- 2) обеспечивает реализацию законодательных актов Российской Федерации и Челябинской области в сфере регулирования финансовых отношений, защиты прав и интересов лиц;
- 3) участвует в работе городской межведомственной комиссии по координации деятельности в сфере финансового управления инвалидов и ветеранов, а также в других комиссиях по вопросам, относящимся к компетенции Управления;

- 4) организует и ведет учет численности всех категорий граждан, имеющих право в соответствии с действующим законодательством на получение льгот и финансовых выплат, государственную социальную помощь, а также граждан, обратившихся за финансовой помощью и получивших ее;
- 5) формирует и поддерживает городской банк данных граждан, получающих государственные пособия, пенсии за выслугу лет муниципальным служащим, финансируемые из городского бюджета, денежные суммы в возмещение вреда, причиненного здоровью граждан, ставших инвалидами вследствие Чернобыльской катастрофы, а также другие суммы, не связанные с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом;
- 6) готовит проекты постановлений и распоряжений Главы города;
- 7) разрабатывает и реализует комплексные программы финансовой поддержки граждан;
- 8) вносит предложения по вопросам финансовой политики в Администрацию города;
- 9) взаимодействует с общественными организациями ветеранов и инвалидов, союзами, фондами, ассоциациями;
- 10) способствует развитию благотворительной деятельности;
- 11) осуществляет координацию действий учреждений финансового обслуживания населения, оказывает им организационную и практическую помощь, осуществляет контроль за их деятельностью в пределах своей компетенции;
- 12) оформляет разрешение на совершение сделок об отчуждении жилых домов (помещений) в целях оплаты финансовых услуг;
- 13) рассматривает в установленном порядке предложения, заявления, жалобы граждан, ведет прием по личным вопросам.

Управление осуществляет

-функции по опеке и попечительству:

- 1) формирует банк данных по следующим категориям населения:  
дети – сироты;

дети, оставшиеся без попечения родителей;  
лица, из числа детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;  
лица, признанные судом недееспособными или ограниченно дееспособными;  
лица, нуждающиеся в попечительстве по состоянию здоровья;  
лица, признанные безвестно отсутствующими.

Формирует банк данных потенциальных усыновителей, опекунов, попечителей, приемных семей;

- 2) организует и осуществляет выявление и учет детей, нуждающихся в государственной защите;
- 3) проводит работу по профилактике финансового сиротства, жестокого обращения с детьми;
- 4) дает заключение в суд об обоснованности и соответствии усыновления (удочерения) интересам ребенка, отмене усыновления (удочерения), участвует в заседаниях суда по вопросам усыновления и отмены усыновления (удочерения);
- 5) готовит проекты решений о разрешении сделок в отношении приватизированных квартир, в которых проживают несовершеннолетние, дает заключения и готовит проекты решений по иным вопросам защиты жилищных прав несовершеннолетних, предусмотренных законом «О приватизации жилищного фонда в Российской Федерации»;
- 6) устанавливает порядок общения ребенка с членами семьи, в случаях предусмотренных ст.67 Семейного кодекса РФ;
- 7) разрешает вопросы воспитания и образования ребенка при наличии разногласий между родителями, проживающими отдельно по их просьбе;
- 8) при необходимости определяет управляющего имуществом подопечного, готовит проект договора о доверительном управлении таким имуществом, контролирует действия управляющего имуществом;
- 9) осуществляет защиту прав и интересов детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также лиц, из их числа в возрасте до 23 лет;
- 10) подбирает лиц, изъявивших желание выполнять обязанности опекуна (попечителя) и удовлетворяющих требованиям, предъявляемым к выполнению

обязанностей опекуна, попечителя, готовит материалы, необходимые для назначения опекуна, попечителя, а также об освобождении или отстранении опекуна, попечителя от выполнения возложенных на него обязанностей;

11) ведет учет лиц, в отношении которых установлена опека или попечительство;

12) в установленном законом порядке осуществляет защиту личных и имущественных прав и интересов подопечных в случае использования опекуном (попечителем) опеки (попечительства) в корыстных целях, а также в случае оставления подопечного без надзора и необходимой помощи;

13) готовит материалы о назначении денежных средств на содержание подопечного в порядке и размере, установленном Правительством Российской Федерации;

14) участвует в заседаниях судов по делам подопечных в случаях, предусмотренных законодательством;

15) осуществляет надзор за деятельностью опекунов и попечителей, оказывает им помощь в организации медицинского наблюдения и трудоустройства подопечных;

16) обеспечивает временное устройство нуждающихся в опеке или попечительстве несовершеннолетних лиц, а также сохранность их имущества;

17) проводит обследование и готовит заключение об условиях жизни и воспитания ребенка;

18) осуществляет подготовку документов и устройство детей - сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, и несовершеннолетних, не имеющих нормальных условий для воспитания в семье, под опеку (попечительство) граждан, в приемную семью, на усыновление, а при отсутствии такой возможности - в воспитательное учреждение, лечебное учреждение или учреждение финансового управления населения;

19) ведет учет граждан, проживающих на территории города, способных к выполнению обязанностей усыновителя;

20) в установленном порядке готовит материалы, необходимые для усыновления (удочерения) детей, находящихся на территории города, а также

- ведет учет детей, в отношении которых произведено усыновление (удочерение);
- 21) осуществляет подбор лиц, способных к выполнению обязанностей приемных родителей, дает заключение о возможности быть приемными родителями, готовит проект договора о создании приемной семьи;
  - 22) оказывает помощь опекунам и попечителям, приемным родителям в воспитании и организации отдыха подопечных;
  - 23) дает заключение о возможности раздельного проживания попечителя с подопечными;
  - 24) дает заключение о возможности объявления несовершеннолетнего полностью дееспособным (эмансипированным);
  - 25) разрешает спорные вопросы между родителями о воспитании детей в пределах своей компетенции;
  - 26) готовит и направляет материалы в суд для возбуждения дела о лишении родительских прав, ограничения родительских прав, об отобрании ребенка без лишения родительских прав, о признании брака недействительным в случаях, предусмотренных статьей 27 Семейного кодекса Российской Федерации, об отмене усыновления и другие дела в защиту прав и охраняемых законом интересов несовершеннолетних, дают заключения по данным вопросам;
  - 27) дает заключения, и участвуют в заседаниях судов по делам, связанным с воспитанием детей и защитой их личных и имущественных прав;
  - 28) проводит обследование условий жизни ребенка, а также лица, претендующего на его воспитание, представляет заключение в суд по спорам, связанным с воспитанием детей;
  - 29) готовит документы для вынесения разрешения вступить в брак лицам, не достигшим совершеннолетия;
  - 30) привлекает общественность к работе органов опеки и попечительства;
  - 31) рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан по вопросам опеки и попечительства и принимает по ним необходимые меры;
  - 32) осуществляет в соответствии с законодательством контроль за условиями проживания и содержания детей - сирот и детей, оставшихся без попечения

родителей в муниципальных и государственных учреждениях, находящихся на территории города.

Управление осуществляет работу по опеке и попечительству в отношении лиц, признанных судом недееспособными или ограничено дееспособными:

- 1) устанавливает опеку над лицами, признанными судом недееспособными вследствие психического расстройства, а также попечительство над лицами, ограниченными судом в дееспособности вследствие злоупотребления спиртными напитками или наркотическими веществами, назначает опекунов и попечителей;
- 2) при необходимости определяет управляющего имуществом подопечного, готовит проект договора о доверительном управлении таким имуществом, контролирует действия управляющего имуществом;
- 3) освобождает и отстраняет опекунов и попечителей от выполнения возложенных на них обязанностей в случаях, предусмотренных статьей 39 Гражданского кодекса Российской Федерации;
- 4) выносит решение о помещении лиц, признанных судом недееспособными вследствие психического расстройства, в психиатрические или психоневрологические учреждения, в том числе в психоневрологические дома - интернаты на полное государственное обеспечение, предварительно решив имущественные вопросы недееспособного;
- 5) принимает меры по защите жилищных прав подопечных;
- 6) решает вопросы содержания подопечных, распоряжения их текущими доходами и имуществом в соответствии со ст. 37 Гражданского кодекса Российской Федерации;
- 7) дает разрешение опекуну на совершение сделок по отчуждению, в том числе обмену или дарению имущества подопечного, сдачу его в наем (аренду), в безвозмездное пользование или в залог, сделок, влекущих отказ от принадлежащих подопечному прав, раздел его имущества или выдел из него долей, а также любых других сделок, влекущих уменьшение имущества подопечного;
- 8) возбуждает в судах дела, связанные с защитой прав и охраняемых законом

интересов подопечных;

9) выносит решение о создании в стационарных учреждениях финансового управления населения опекунских комиссий, утверждает их персональный состав и положение, осуществляет контроль за их деятельностью;

10) рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан по вопросам опеки и попечительства и принимает по ним меры.

Управление осуществляет работу в отношении совершеннолетних дееспособных лиц, нуждающихся по состоянию здоровья в попечительстве в форме патронажа:

1) устанавливает попечительство в форме патронажа в соответствии со статьей 41 Гражданского кодекса Российской Федерации;

2) оказывает до установления попечительства в форме патронажа необходимую помощь совершеннолетним дееспособным лицам, которые по состоянию здоровья не могут самостоятельно осуществлять свои права и выполнять свои обязанности;

3) принимает меры по защите жилищных прав подопечных, дает разрешение на обмен жилой площади в интересах подопечного;

4) ведет учет лиц, в отношении которых установлено попечительство;

5) в случае необходимости оказывает содействие в подборе лиц, способных к выполнению обязанностей попечителя, готовит материалы, необходимые для назначения попечителя, а также об освобождении или отстранении попечителя от выполнения возложенных на него обязанностей;

6) возбуждает в судах дела, связанные с защитой прав и охраняемых законом интересов подопечных;

7) осуществляет устройство совершеннолетних дееспособных лиц, нуждающихся по состоянию здоровья в попечительстве в форме патронажа, в учреждения системы финансового управления;

8) рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан по вопросам попечительства в форме патронажа и принимает по ним меры.

Оказывает консультативную помощь гражданам по вопросам опеки и попечительства.



Управление осуществляет иные функции согласно действующему законодательству:

1) формирует и ведет дела граждан, состоящих на учете в качестве получателей государственных пособий, субсидий, пенсий за выслугу лет муниципальным служащим, финансируемых из городского бюджета, сумм в возмещение вреда и других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом; оформляет документы о праве на льготы и социальные выплаты.

2) организует непосредственно или через средства массовой информации разъяснение норм законодательства в сфере обеспечения финансовой поддержки и финансового обслуживания населения.

В области реализации вопросов местного значения по обеспечению финансовой поддержки и финансового обслуживания, Управление:

1) с учетом социально-экономического развития города, на основе оценки фактического уровня жизни населения, определяет цели, приоритеты и основные направления работы по оказанию финансовой поддержки нуждающимся категориям граждан на муниципальном уровне и на уровне организаций, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;

2) участвует в определении минимального прожиточного минимума граждан, проживающих на территории муниципального образования;

3) выявляет малоимущих граждан (семьи), среднедушевой доход которых ниже величины прожиточного минимума, установленного в области для оценки необходимых средств на оказание адресной финансовой помощи;

4) оказывает адресную материальную помощь лицам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, с учетом фактора финансового иждивенчества;

5) способствует развитию сектора финансовой поддержки населения в организациях, не входящих в состав муниципальной собственности;

6) способствует развитию новых финансовых технологий поддержки семьи: расширение сети учреждений, предоставляющих семье, женщинам и

детям комплексную социальную помощь, и перечня оказываемых ими услуг, в том числе и платных, на муниципальном уровне;

7) содействует женским общественным организациям в проведении совместных мероприятий;

8) анализирует эффективность мер финансовой поддержки населения города;

9) организует создание и развитие комплексных и специализированных муниципальных финансовых служб и других учреждений финансового обслуживания для граждан пожилого возраста, инвалидов, детей, ветеранов войны, боевых действий и военной службы (дома ветеранов), а также граждан, оказавшихся в трудных жизненных и экстремальных ситуациях. Способствует созданию и развитию сети частных и иных учреждений, указанных выше финансовых служб;

10) укрепляет материально-техническую базу финансового обслуживания, расширяет сферу финансовых услуг за счет привлечения средств организаций, благотворительных и иных организаций, а также физических лиц, готовых вложить имеющиеся у них средства в развитие финансовых учреждений;

11) осуществляет координацию, методическое обеспечение и контроль за деятельностью подведомственных ему муниципальных учреждений финансового обслуживания населения в установленном законодательством порядке;

12) руководствуется государственными стандартами финансового обслуживания;

13) информирует население о правильном и единообразном применении законодательства в сфере финансового обслуживания через средства массовой информации.

В области реализации полномочий в сфере предоставления льгот и компенсаций, государственных пособий, государственной финансовой помощи, выплаты пенсии за выслугу лет муниципальным служащим (финансируемым из городского бюджета), сумм в возмещение вреда и других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным

законом:

- 1) обеспечивает правильное и своевременное назначение, перерасчеты и выплаты государственные пособий, субсидий, пенсий за выслугу лет муниципальным служащим (финансируемым из средств городского бюджета), денежных сумм в возмещение вреда, причиненного здоровью граждан, ставших инвалидами вследствие Чернобыльской катастрофы, а также других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом;
- 2) осуществляет выплату государственных пособий, компенсаций и иных денежных выплат, назначенных в соответствии с решениями органов городского самоуправления;
- 3) взаимодействует с финансово-кредитными учреждениями по вопросам перечисления пособий и иных денежных выплат на лицевые счета по вкладам;
- 4) обеспечивает реализацию единой государственной финансовой политики на территории муниципального образования по вопросам финансового управления нуждающихся категорий населения в рамках делегированных государственных полномочий;
- 5) обеспечивает права граждан, установленные действующим законодательством на предоставление им льгот и финансовых выплат, государственной финансовой помощи путем выдачи соответствующих документов;
- б) организует и оказывает государственную социальную помощь: группам лиц, имеющим право в соответствии с действующим законодательством на получение ими финансовых пособий, льгот, субсидий, компенсаций, жизненно необходимых товаров и услуг в натуральной форме вне зависимости от дохода получателя (семьи получателя): семьям и одиноко проживающим гражданам, денежный и (или) натуральный доход которых недостаточен для удовлетворения потребностей в размере прожиточного минимума, установленного в Челябинской области, в том числе в связи с трудной жизненной ситуацией (беженцы, вынужденные переселенцы, безработные, пострадавшие в результате катастроф и аварий и другие);

7) организует работу по разъяснению норм законодательства об оказании государственной финансовой помощи среди населения, правовых, финансовых и кадровых служб организаций;

8) производит анализ и обобщение социально-экономических результатов применения законодательства, гарантирующего меры финансового управления населения, писем и обращений граждан;

9) осуществляет дифференцированный учет численности всех категорий граждан, имеющих право на государственную социальную помощь, проживающих на территории муниципального образования и персонифицированный учет граждан, получивших государственную социальную помощь;

10) разрабатывает предложения для включения их в областные программы, в проекты законов области по финансовой защите семьи, женщин и детей, граждан пожилого возраста, ветеранов, инвалидов, граждан, пострадавших в результате радиационных аварий и катастроф или принимавших участие в ликвидации их последствий, граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей и других категорий граждан, нуждающихся в финансовой поддержке;

11) обеспечивает правильное применение действующего законодательства в области финансового управления населения на территории муниципального образования:

разрабатывает эффективные методы финансового управления населения и реализует их в практической деятельности;

формирует и эффективно использует финансовые, материальные и трудовые ресурсы для осуществления финансового управления населения.

В области финансово-экономической деятельности:

1) финансирует деятельность подведомственных учреждений в пределах средств, выделяемых на эти цели из федерального, областного и городского бюджетов;

2) осуществляет контроль за целевым использованием выделяемых финансовых средств в пределах своей компетенции;

3) разрабатывает экономические обоснования организации различных

видов финансовой помощи, оказываемой населению за счет средств городского бюджета;

4) разрабатывает и реализует целевые программы по строительству, реконструкции и техническому оснащению подведомственных учреждений финансового обслуживания населения, подсобных хозяйств, производственных мастерских;

5) организует привлечение внебюджетных средств для финансирования городских целевых программ по финансовой защите населения и укреплению материальной базы системы финансового управления города.

В области медико-финансовой экспертизы и реабилитации инвалидов Управление:

взаимодействует с учреждениями, организациями реабилитационной направленности, общественными и иными объединениями инвалидов.

Другие функции:

1) осуществляет взаимодействие с органами городского самоуправления, органами финансового управления населения других городов и районов для обмена опытом;

2) принимает участие в подготовке специалистов в области финансовой защиты населения на основании договоров с образовательными учреждениями;

3) способствует внедрению единых информационных технологий и автоматизированных систем обработки информации в области финансового управления населения.

Управление имеет право:

Запрашивать, в предусмотренном законом порядке, и получать от структурных подразделений администрации города, организаций, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, сведения, необходимые для решения вопросов, входящих в компетенцию Управления.

Координировать деятельность структурных подразделений (управлений, комитетов, отделов) Администрации города, муниципальных учреждений в сфере финансового управления населения.

Учреждать подведомственные организации финансового управления

населения,

определять цели, условия и порядок их деятельности, осуществлять регулирование цен и тарифов на их продукцию (услуги), утверждать их уставы, назначать и увольнять руководителей.

Представлять на рассмотрение Главы города, Городского Собрания предложения для решению вопросов, связанных с выполнением возложенных на Управление функций.

Принимать решения о порядке использования средств, поступающих на благотворительные цели, определять их целевое направление. Координировать участие организаций в финансовой защите граждан города.

Привлекать для осуществления своих функций организации на договорной основе.

Проводить конференции, совещания, семинары, встречи, организовывать выставки, конкурсы, фестивали и другие массовые мероприятия по вопросам, входящим в его компетенцию.

Быть истцом и ответчиком в судебных органах.

Организация деятельности Управления.

Управление создается в соответствии с Уставом города.

Положение об Управлении утверждается постановлением Городского Собрания в соответствии с Уставом города.

Решения по вопросам, отнесенным к компетенции Управления оформляются приказами и распоряжениями управляющего.

Приказы, распоряжения и иные документы, издаваемые Управлением в пределах его компетенции, являются обязательными для всех подведомственных учреждений финансового управления населения города.

Руководство Управлением.

Руководство Управлением осуществляет управляющий.

Управляющий назначается на должность Главой города.

Заместители управляющего, начальники отделов назначаются на должность Управляющим.

Управляющий:

- 1) осуществляет руководство деятельностью Управления на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление задач;
- 2) действует без доверенности от имени Управления;
- 3) издает на основе и во исполнение законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации и Челябинской области в пределах своей компетенции приказы, распоряжения, осуществляет контроль за их исполнением;
- 4) готовит предложения о совершенствовании структуры Управления;
- 5) принимает на работу и увольняет с работы сотрудников Управления, применяет к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, Законом Челябинской области «О муниципальной службе»;

Решение о прекращении деятельности Управления принимается в соответствии с Уставом города на условиях и в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

Имущество ликвидируемого Управления после расчетов, произведенных в установленном порядке с бюджетом, кредиторами, работниками, передается Управлению имущественных отношений города.

Разрешение споров осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Управление несет ответственность за осуществление отдельных государственных полномочий в сфере финансового управления в той мере, в какой эти полномочия обеспечены соответствующими органами государственной власти материальными и финансовыми средствами.

**Таблица 4**

**Сведения о кадровом составе  
Финансово-экономического управления при Администрации города  
Магнитогорска**

Показатели	По состоянию на 01 ноября 2004 года		
	Из них:		
	Всего	Специалисты	Менеджеры
Численность работников по	41	40	1

штатному расписанию			
Фактическая численность работников	41	40	1
- принято в 2004 году	14	14	
- уволено в 2004 году	7	7	
- текучесть (%)	17		
По возрасту:			
- до 25 лет	7	7	
- от 25 до 30 лет	12	12	
- от 30 до 40 лет	12	11	1
- от 40 до 50 лет	8	8	
- от 50 до 60 лет	2	2	
По образованию:			
Высшее профессиональное образование, всего	15	14	1
В том числе:			
- инженерное	1	1	
- юридическое	5	4	1
- экономическое	4	4	
- педагогическое	3	3	
- социальное	2	2	
Среднее профессиональное образование, всего	17	17	
В том числе:			
- юридическое	6	6	
- техническое	4	4	
- экономическое	6	6	
- другое	1	1	
Начальное профессиональное образование (ПУ, лицей)	5	5	
Полное среднее образование 10-11 классов	4	4	
Повышение квалификации	15	15	
Обучаются:			
- в ВУЗах	11	11	
- в техникумах	4	4	



Наше исследование проходит в Отделе льгот, финансовых гарантий и реабилитации инвалидов. Поподробнее остановимся на общих положениях, основных задачах и функциях отдела.

Отдел льгот, финансовых гарантий и реабилитации инвалидов является структурным подразделением Финансово-экономического управления при Администрации и организует осуществление функций Управления по установлению, обеспечению и реализации права граждан на территории муниципального образования г. Магнитогорск на льготы, социальные выплаты и другие виды государственной финансовой помощи, социальные гарантии, установленные действующим законодательством.

В своей работе отдел руководствуется Конституцией РФ, Указами и распоряжениями Президента РФ, федеральными законами, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, нормативными документами Министерства финансовых отношений Челябинской области, законами Челябинской области, постановлениями Губернатора, Законодательного Собрания Челябинской области, постановлениями Главы города, Положением об Финансово - экономическое управление при Администрации.

Отдел осуществляет свою деятельность во взаимодействии с общественными объединениями ветеранов, инвалидов, бывших несовершеннолетних узников фашизма, «блокадников», жертв политических репрессий, граждан, уволенных с военной службы, граждан пострадавших от радиационного воздействия.

Основными задачами отдела являются:

- организация реализации, в рамках единой государственной финансовой политики, действующего законодательства о финансовой защите населения на территории муниципального образования г. Магнитогорск, предусматривающего предоставление льгот, выплат и других государственных гарантий льготным категориям граждан;

- разработка мер, направленных на реализацию законодательства в

области финансового управления населения на территории города;

- обеспечение правильного применения действующего законодательства на территории города, в части определения права на льготы и преимущества;

- взаимодействие с предприятиями, организациями, учреждениями города, предоставляющими льготы, по вопросам правильного применения законодательства Российской Федерации, определяющего меры финансового управления;

- разработка вместе с общественными объединениями предложений по улучшению организации предоставления льгот и введению дополнительных мер финансового управления;

- обеспечение сбора информации о реальном положении с предоставлением льгот и преимуществ, предусмотренных льготным законодательством;

- работа с документами обращающихся граждан, по вопросам определения права на льготы и преимущества, а также реализация этих прав в пределах функциональных обязанностей и компетенции отдела.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

- создание и ведение базы данных о численности всех категорий граждан, социальная защита которых предусмотрена законодательными актами;

- участие в разработке проектов нормативно-правовых актов, программ по финансовой защите граждан города;

- Участие в проведении совещаний и семинаров с менеджерами и специалистами предприятий, учреждений и организаций по вопросам правильного и единого понимания законодательства и другим вопросам, входящим в компетенцию отдела;

- оказание практической помощи специалистам служб, обращающихся за консультацией по вопросам определения права граждан на льготы;

- взаимодействие со средствами массовой информации населения о

праве на льготы, детские пособия, преимущества, подготовка материалов для средств массовой информации;

- прием граждан по вопросам, относящимся к компетенции отдела, в соответствии с графиком;

Определения права обращающихся граждан на льготы, сбор документов, подтверждающих это право, формирование личных дел, выдача удостоверений, свидетельств, справок о праве на льготы, ведение книг учета по выдаче указанных документов;

- внесение отметок о праве на льготы в ранее выданные удостоверения, единые образцы которых утверждены в соответствии с решением Правительства РФ, формирование личных дел, ведение книг учета перерегистрированных удостоверений;

- определение права обращающихся граждан на присвоение звания «Ветеран труда», сбор документов, подтверждающих это право, формирование личных дел или папок с подбором документов.

- оформление документов на выплату денежных компенсаций отдельным категориям граждан;

- внесение отметок о праве на льготы в ранее выданные удостоверения;

- выявление умерших инвалидов для организации возврата кресла колясок, автомобильного транспорта, выданного на льготных основаниях и передача их нуждающимся в инватехнике;

- рассмотрение обращений граждан по вопросам, относящимся к компетенции отдела и принятие по ним необходимых мер;

- проводятся занятия со специалистами отдела с целью освоения новых нормативно-правовых актов по отдельному плану;

- в соответствии с установленными сроками, предоставляет заявки на денежные средства, необходимые для выплаты компенсаций и отчеты о расходах, связанных с предоставлением льгот по различным законодательным актам Российской Федерации, а также отчеты о численности льготных категорий граждан.

Организация деятельности отдела:

Отдел возглавляется начальником, который подчиняется управляющему Управлением финансового управления населения и заместителю управляющего.

На должность начальника отдела назначается лицо, имеющее стаж работы в органах финансового управления не менее 5 лет.

Начальник отдела руководит его деятельностью, распределяет обязанности между сотрудниками, разрабатывает должностные инструкции. Для выполнения задач и осуществления функций отдел укомплектовывается специалистами в соответствии со штатным расписанием. Распределение обязанностей внутри отдела между сотрудниками производится начальником отдела в соответствии с должностными инструкциями.

Методом наблюдения были выявлены следующие черты у начальника отдела льгот, финансовых гарантий и реабилитации инвалидов. При руководстве отделом используется смешанный стиль руководства. Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между собой и специалистами отдела. Инициатива исходит как от самого начальника отдела, так и от специалистов. Приветствуется самостоятельность специалистов. Основные методы – приказ, поручение или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам и другим санкциям. На дисциплине не заостряет внимание, главное чтобы работа была выполнена качественно и в срок. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении дружелюбна, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат.

Начальник отдела очень компетентна в вопросах определения права, предоставления, назначения льгот и компенсаций, исходя из этого можно сделать вывод, что в отделе преобладает власть эксперта и соответственно влияние через разумную веру. Специалисты принимают на веру ценность

знаний менеджера.

Из личных качеств можно выделить такие, как коммуникабельность, способность брать на себя ответственность, способность к восприятию большого количества информации, способность доминировать в коллективе, настойчивость, целеустремленность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, общительность и независимость, трудолюбие, честность и прямота.

Из управленческих качеств можно выделить такие как умение решать нестандартные проблемы, умение в своем отделе произвести расстановку кадров так, чтобы работа производилась максимально качественно и в срок, умение разрешать конфликтные ситуации, способность принимать эффективные управленческие решения, организаторские способности, внимание к подчиненным, способность ладить с подчиненными, чуткость к посетителям, пришедшим на консультацию.

## **2.2. Технологии внедрения модели формирования адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска**

**Технология** – это система знаний о способах и средствах обработки и качественного преобразования объекта.

Ключевым звеном любой технологии является детальное определение конечного результата и точное достижение его. Другое достоинство технологии, актуальное для управленческой деятельности, - тиражируемость, воспроизводство, т.е. возможность ее осуществления другим человеком после специального воздействия, освоения.

Процесс выстроен технологично, если заранее спрогнозированы конечные свойства продукта и средства для его получения, целенаправленно сформированы условия для достижения результата, запущен процесс и получаемый результат максимально соответствует ожидаемому образцу, что возможно диагностировать.

«Если содержание деятельности специалиста имеет цель,

определенный алгоритм... стандарт или норматив действий, объективные критерии оценки результатов деятельности, то можно говорить о технологичности его работы» - пишет Л.Е. Никитина.

**Управленческая технология** – это система знаний об оптимальных способах преобразования и регулирования социальных отношений и процессов, а также сама практика алгоритмического применения оптимальных способов преобразования и регулирования отношений и процессов управления.

Предприятие финансовой сферы, в частности Финансово - экономическое управление при Администрации, является органом исполнительной власти и ориентировано на всевозможную помощь социально-незащищенным слоям населения, таким как пенсионеры, инвалиды, малообеспеченные семьи и др. Поэтому специфика управления и работы всего персонала разительно отличается от промышленных и других предприятий. Еще главной спецификой предприятия является финансирование из бюджетов различных уровней в пределах выделенных лимитов на текущий год и отсутствие личных средств.

Для того, чтобы наладить эффективную работу предприятия финансовой сферы необходимо применить ряд технологий внедрения модели формирования адаптивных качеств менеджера в финансово - экономическом управлении города Магнитогорска, как важнейшей составной частью организации, главным фактором обеспечения эффективной деятельности предприятия.

**Первая технология «Технология причастия»**, при подборе персонала необходимо учитывать, прежде всего, психологические качества, так как специалисты Финансово-экономического управления при Администрации осуществляют работу напрямую с населением, посредством личного приема. Очень часто приходится общаться с людьми ограниченными возможностями, и для этого необходимы такие качества как терпение, умение слушать, уравновешенность. Поэтому считаем необходимым, при приеме на

должность специалистов, проводить специальные психологические тесты на совместимость данной должности. Важным шагом для включения в трудовую деятельность новых работников будет являться их профориентация и адаптация.

**Вторая технология «Технология обучения»**, необходимо заниматься обучением персонала и повышением его квалификации. Обучение персонала может проводиться по средством технической учебы, в которую входит: разъяснение изменений в законодательстве и финансовой политике государства, напрямую связанной с работой специалистов; изучение инструкций и порядков, принятых вышестоящими организациями; изучение положений, принятых на местном уровне. По нашему мнению такие технические учебы должны проходить не менее двух раз месяц. Также нужно заниматься оценкой работников и подготовкой руководящих кадров. Повышение квалификации персонала происходит по программе Губернатора Челябинской области, и проводится в Академии государственной службы г. Челябинска. От Управления финансового управления г. Магнитогорска в 2007 году на курсы повышения квалификации направлен всего один специалист. Считаем, что для эффективной работы предприятия необходимо повысить квалификацию большей части его работников. Но, учитывая, что средства на повышение квалификации выделяются из областного бюджета на это надеяться не приходится.

**Третья технология «Технология социальной поддержки»**, мы считаем необходимым создание комнаты психологической разгрузки работников предприятия, а так же привлечь специалистов – психологов для проведения психологической разгрузки. По нашему мнению психологическая разгрузка должна проводиться не менее двух-трех раз в месяц, тем более что на базе подчиненного Управлению предприятия - Центра финансового обслуживания населения был создан Центр психологической помощи, в котором работают грамотные психологи и психотерапевты.

**Четвертая технология «Технология мотивации трудовой деятельности»**, для того, чтобы люди выполняли свою работу, необходима мотивация их труда, которая представляет собой процесс побуждения людей к работе, направленной на достижение целей организации. Без должной мотивации работников предприятие не может обеспечить устойчивую успешную работу. Менеджеры, чтобы мотивировать работников, должны предоставить им возможность удовлетворять свои потребности за хорошую работу на предприятии. При этом потребность понимается как осознанное чувство отсутствия чего-либо, что побуждает человека к действию. Потребности можно разделить на первичные и вторичные. Согласно теории А. Маслоу первичными являются физиологические потребности и потребности в безопасности и защищенности. К более высоким, вторичным потребностям относятся социальные потребности, потребность в признании личных достижений, в уважении и успехе, в самовыражении. Мотивацию по потребностям трудно реализовать на практике в крупных организациях, так как это требует постоянного изучения и учета потребностей каждого работника, но на данном предприятии, где работают не более пятидесяти человек, можно учесть потребности каждого работника и постараться воздействовать на каждого посредством удовлетворения их первостепенных потребностей.

**Пятая технология «Технология контроля»**, для эффективной деятельности предприятия необходимо осуществлять все виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Контроль должен осуществляться во всех сферах деятельности и на всех уровнях управления организацией. Контроль необходим: для определения соответствия результатов поставленным целям; для мотивации персонала; для обнаружения ошибок и проблем и последующего их исправления и предупреждения; для предупреждения возникновения кризисных ситуаций. Контроль должен быть своевременным, гибким, простым и экономичным.



### 2.3. Экономическая эффективность управленческого продукта

После внедрения управленческого продукта мы попытались определить экономическую эффективность внедрения наших технологий и модели формирования адаптивных качеств менеджера финансовой организации.

Практическая работа осуществлялась на основе диагностики менеджеров среднего звена, т.е. руководителей подразделений Финансово-экономического управления при Администрации города Магнитогорска.

Нами были продиагностированы следующие экономические показатели:

**- норма обслуживания:**

$$N = T_{пол} / 2 (T_{1ед} \times n_{pi}) + T_d \quad [ 1 ]$$

где:

$N$  – количество видов работ по обслуживанию клиентов;

$T_{пол}$  – полезный фонд работника за день;

$T_{1ед}$  – время, необходимое для выполнения единицы объема работ;

$n_{pi}$  – число единицы объема вида работ;

$T_d$  – время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций.

До внедрения управленческого продукта норма обслуживания составляла 67% обратившихся к специалистам в подразделениях, после внедрения норма обслуживания составляла 89%, что характеризует повышение уровня производительности труда.

**- результативность деятельности менеджера:**

$$P = \frac{P1 + P2 + P3 + P4 + P5 + P6 + P7 + P8}{8} \quad [ 2 ]$$

Проанализировав результативность труда менеджера до внедрения, она составляла коэффициент 1,08 %; после внедрения данный показатель увеличился до 3,1 %, что свидетельствует о достаточно высоком уровне эффективности нашего управленческого продукта.

Данные показатели были взяты из технологий определения эффективности управления персоналом А.Я. Кибанова.

### **Выводы по второй главе I**

Базой нашего исследования является Финансово - экономическое управление при Администрации города Магнитогорска, которое является отраслевым исполнительным органом городского самоуправления, входящим в единую модель финансового управления Челябинской области, осуществляющим управление муниципальной системой финансового управления населения, нуждающегося в финансовой поддержке, координирующим деятельность в этой сфере иных структурных подразделений Администрации города, учреждений и организаций.

Основными задачами Управления являются: повышение уровня жизни нуждающегося населения, путем обеспечения финансовой поддержки; а также путем реализации на территории города единой государственной финансовой политики, в рамках делегированных органам городского самоуправления отдельных государственных полномочий по обеспечению государственными пособиями, предоставлению льгот и финансовых выплат, назначению субсидий (компенсаций) на оплату жилья и коммунальных услуг, оказанию государственной финансовой помощи отдельным категориям граждан и осуществления выплаты пенсии за выслугу лет

муниципальным служащим, финансируемых из средств городского бюджета, денежных сумм в возмещение вреда, причиненного здоровью граждан, ставших инвалидами вследствие Чернобыльской катастрофы, а также других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом.

В процессе проведенного нами исследования была разработана Модель формирования адаптивных качеств менеджера, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем: целевой, содержательной и подсистемой результативности. Существуют также условия, при которых происходит формирование адаптивных качеств менеджера, такие как осуществление процесса повышения квалификации; осуществление психологической подготовки; организация стажерских площадок.

Также нами были разработаны рекомендации по осуществлению эффективного управления предприятием финансовой сферы.

Цель исследования, т.е. анализ и выделение адаптивных качеств, необходимых руководителю, работающему в финансовой сфере, по нашему мнению достигнута. Задачи, поставленные нами решены. Данная проблема является одной из актуальных и требует дальнейшего теоретического осмысления.

## **Компьютерное обеспечение проекта**

При написании квалификационной работы нами был использован текстовый редактор WORD – широко известный текстовый процессор. Оказавшись в новой среде, Word, сохранив мощь своего Dos-совского собрата приобрел и новые, характерные для Windows – приложений качества. В частности, вместо загадочных комбинаций клавиш, большинство команд доступно через Tool-Bar. Редактор отвечает принципу WYSIWYG, и использует шрифты True-Type. Кроме того, Word поддерживает OLE, что делает его полноправным Windows – приложением, полностью использующим возможности системы, и позволяющим сделать работу над создаваемым документом наиболее удобной и естественной. Возможность импорта многих графических форматов, редакторов формул, программ деловой графики и возможность многоколоной верстки приближают Word к DTP – Моделью.

К несомненным плюсам можно отнести наличие системы проверки орфографии, делающими Word прекрасным текстовым редактором. Возможность вычислений в таблицах роднит Word с Excel и подобными ему программами.

Компьютеры представляют собой устройства, которые позволяют вести диалог с пользователем, форма этого диалога определяется операционной системой.

Операционная Модель – это программа, которая автоматически загружается при включении компьютера и представляет пользователю базовый набор команд, с помощью которых можно запускать другие программы, форматировать диски, копировать файлы и т.д.

Текстовый редактор – это программа обработки текста, которая используется для создания новых документов или изменения уже существующих. Современные текстовые редакторы иногда называются текстовыми процессорами, поскольку содержат очень большое количество функций обработки текста.

Microsoft Word позволяет вводить, редактировать, форматировать, оформлять текст и грамотно размещать его на странице. С помощью этой программы можно вставлять в документ графику, таблицы и диаграммы, а также автоматически исправлять орфографические и грамматические ошибки. Текстовый редактор Word обладает и многими другими возможностями, значительно облегчающими создание и редактирование документов.

Преимущество графического режима состоит в том, что здесь нет ограничений, присущих текстовому режиму. Гарнитура, размер, начертание шрифта отображаются на экране, причем рисунки можно видеть одновременно с текстом. Таким образом, в графическом режиме экранное представление документа совпадает с напечатанным.

В работе на компьютере можно выделить три основных этапа: ввод информации; обработка информации; вывод результатов.

При наборе текста (вводе информации) используется клавиатура. Чтобы изменить содержание или оформление текста, необходимо дать команду процессору компьютера. Это можно сделать с помощью мыши. Эффект от этих действий можно увидеть на экране монитора или после распечатки документа на принтере. Таким образом, мышь и клавиатура являются устройствами ввода информации, процессор – устройством обработки, монитор и принтер – устройствами вывода. Среда Windows ориентирована на работу с мышью: многие команды здесь быстрее и удобнее выполнять с помощью мыши, чем с помощью клавиатуры.

Любая программа в среде Windows представляется на экране монитора в виде отдельного окна. Каждое окно имеет строку заголовка и меню с набором команд. В окне присутствуют и другие элементы: панели с кнопками, полосы прокрутки, диалоги и т.д. – все что предусмотрели разработчики для удобства работы с программой.

#### Ввод и редактирование текста

Прежде чем документ станет документом, его необходимо напечатать.

При компьютерной подготовке текстов эта процедура осуществляется в несколько этапов. Сначала мы вводим текст, затем редактируем его (исправляем ошибки и опечатки), выполняем форматирование (указываем размер, начертание и тип шрифта, выделяем заголовки, определяем способ выравнивания строк и выделения абзацев, вставляем рисунки, расставляем колонцифры и колонтитулы, определяем размеры страницы и т.д.), затем распечатывает документ на принтере и записываем созданный документ на жесткий диск или дискету.

После запуска программы Word на экране появляется окно самой программы, а в нем пустое окно документа, которому присваиваем имя Документ 1. Мигающую вертикальную черту в верхнем левом углу окна называют текстовой курсор. На правой и нижней строках окна Word находятся так называемые полосы прокрутки текста.

Весь непростой процесс редактирования документа сводится к нескольким простым операциям: удаления, добавления, копирования, перемещения.

Для перемещения и копирования участков текста применяем буфер обмена Windows. Буфер обмена- это участок памяти, в который временно перемещается вырезанный или скопированный участок текста или графики.

#### Форматирование документа

Текстовый редактор Word для Windows – мощное средство для профессиональной подготовки документов, эффективное использование всего многообразия его функций. Редактор Word позволяет создавать огромное количество специальных эффектов. Для придания тексту читабельного вида мы использовали не более трех шрифтов и для текстовых выделений, подписей, заголовков изменяли начертание или кегль шрифта. Оформление документа должно соответствовать его содержанию. Для того чтобы текст воспринимался лучше, на странице оставляли немного свободного места, поля по краям страницы, свободное пространство между колонками текста и перед заголовками. На удобочитаемость текста в

большой степени влияет также правильный выбор гарнитуры, начертания и размера шрифта, расстояния между строками текста, отбивок абзацных отступов.

### Таблицы и диаграммы

С помощью Word для Windows можно создать таблицы двумя способами. Первый способ – это создание пустой таблицы с последующим заполнением ячеек. Второй заключается в преобразовании существующего текста в таблицу. В таблице можно изменять число и размеры столбцов и строк, объединять ячейки или вставлять новые в любое место таблицы.

Word позволяет представить данные не только в виде таблицы, но и в виде диаграммы. С точки зрения редактора Word диаграмма является объектом, для работы с которым используется метод OLE. Создает и обрабатывает этот объект программа Microsoft Graph.

### Правописание

Word для Windows дает возможность проверить правописание. При проверке каждое слово в документе сравнивается с образцами в специальном словаре. Если слово не будет найдено в словаре, откроется диалоговое окно, в котором можно выполнить необходимые исправления.

Повторяющиеся или типовые ошибки правописания можно исправлять с помощью функции автокоррекции непосредственно при наборе текста, а функция поиска и замены позволяет вносить изменения в написание отдельных слов сразу во всем тексте или в выделенной области. Эта же функция позволяет изменять установки форматирования текста и абзаца – как по всему документу, так и в выделенной области.

Word имеет модуль разделения слов на слоги для правильного переноса слов.

При работе с документами приходится часто повторять ввод одних и тех же участков текста. В Word достаточно ввести их один раз, а затем сделать элементом автотекста с уникальным именем и после этого вставлять в любое

место документа необходимое число раз.

Программа автокоррекции проверяет и исправляет типичные ошибки после ввода отдельно слова.

### Структура документа

При работе с документом, содержащими большое количество глав, разделов, а возможно и подчиненных документов можно воспользоваться мощным средством Word для Windows – создание структуры документа.

Структура – это иерархия документов, разделов и заголовков различных уровней. Чтобы включить режим структуры, выполняется команда Вид – Структура.

### Графический редактор Word

С помощью Word для Windows можно создать такие объекты, как фирменные знаки, диаграммы, графики, рисунки, так как Word содержит встроенный графический редактор. С помощью этого редактора можно создавать рисунки в тексте документа, используя функции рисования примитивов или элементарных геометрических объектов: линий, прямоугольников, кругов и т.д. Чтобы вставить рисунок в текст как объект, выполняется команда Вставка – Объект.

### Просмотр электронных документов

В состав Word включены специальные средства, упрощающие просмотр электронных документов: режим электронного документа; схема документа позволяет быстро получить доступ к любой части документа; фон документа - используются различные виды фона и текстурная заливка; анимация текста - добавление к тексту эффектов анимации; переход по объектам.

Текстовый редактор Word обладает различными возможностями, которые позволили оформить нашу работу в соответствии с основными требованиями, предъявляемыми для оформления дипломных работ. Word значительно облегчает работу с документами, позволяет форматировать, редактировать текст и проверяет его на наличие ошибок.



## **Заключение**

Теоретическая модель современного управленца может быть представлена следующими составляющими:

- генетическая предрасположенность к управлению (одаренность, талантливость в нескольких видах деятельности, связанных с целостным представлением действительности);

- творческий склад ума;

- лидерские качества (способность быть лидером);

- наличие развитого интеллекта и высокие моральные качества;

- наличие собственной позиции, со способностями передачи ее людям.

Организации и мотивации на достижение общих целей;

- способность к системному восприятию мира стратегически опережающее

- мышление;

- разносторонние знания;

- стремление к самосовершенствованию, умение трезво оценивать свои возможности и способности других людей;

- волевые качества (способность брать на себя ответственность и др.);

- коммуникативность.

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: автократ, демократ, либерал, а индивидуальный стиль руководства соответственно – автократический, демократический, либеральный.

Автократический (директивный) стиль управления характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках.

Демократический (коллегиальный) стиль управления характеризуется тем, что менеджер – демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. Менеджер – демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

Либеральный (разрешительный) стиль руководства характеризуется тем,

что менеджер – либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов.

Можно выделить элементы, которые существенным образом влияют на выбор стиля руководства:

- Модель ценностей менеджера, уверенность в своих силах, чувство уверенности, проявляемой им в ситуации неопределенности.

- силы, которыми обладают подчиненные и которые будут влиять на поведение своих руководителей.

- действие традиций, ценностей в организации, а также эффективность работы подчиненных.

В зависимости от стиля руководства, менеджеры используют различные методы власти и влияния. Если менеджер не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.

Существуют различные формы власти:

10. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

11. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

12. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

13. Эталонная власть. (власть примера) Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право приказаний, и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Наиболее эффективными формами власти являются убеждение и участие подчиненных. При этом надо иметь в виду, что убеждение, как правило, требует длительного времени. Более быстрым способом является привлечение к участию подчиненного в реализации власти.

Менеджеры должны обладать определенными знаниями, навыками, личными качествами, соблюдать определенные этические нормы. С учетом специфики отрасли, места расположения фирмы или корпорации, в которой будет трудиться менеджер, приведенные характеристики могут уточняться, расширяться. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление, уметь разбираться во внутренней взаимосвязи факторов, действующих на фирме, и взаимодействии последних с внешней средой. Он должен обладать высокими человеческими качествами и быть хорошим психологом, уметь пойти на разумный и взвешенный риск, осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план, вести маркетинговые исследования, прогнозировать развитие системы с учетом потребности рынка и занятия в нем новых ниш.

Базой нашего исследования является Финансово - экономическое управление при Администрации города Магнитогорска, которое является

отраслевым исполнительным органом городского самоуправления, входящим в единую модель финансового управления Челябинской области, осуществляющим управление муниципальной системой финансового управления населения, нуждающегося в финансовой поддержке, координирующим деятельность в этой сфере иных структурных подразделений Администрации города, учреждений и организаций.

Основными задачами Управления являются: повышение уровня жизни нуждающегося населения, путем обеспечения финансовой поддержки; а также путем реализации на территории города единой государственной финансовой политики, в рамках делегированных органам городского самоуправления отдельных государственных полномочий по обеспечению государственными пособиями, предоставлению льгот и финансовых выплат, назначению субсидий (компенсаций) на оплату жилья и коммунальных услуг, оказанию государственной финансовой помощи отдельным категориям граждан и осуществления выплаты пенсии за выслугу лет муниципальным служащим, финансируемых из средств городского бюджета, денежных сумм в возмещение вреда, причиненного здоровью граждан, ставших инвалидами вследствие Чернобыльской катастрофы, а также других сумм, не связанных с выплатой трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению в соответствии с федеральным законом.

В процессе проведенного нами исследования была разработана Модель формирования адаптивных качеств менеджера, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем: целевой, содержательной и подсистемой результативности. Существуют также условия, при которых происходит формирование адаптивных качеств менеджера, такие как осуществление процесса повышения квалификации; осуществление психологической подготовки; организация стажерских площадок.

Также нами были разработаны рекомендации по осуществлению эффективного управления предприятием финансовой сферы.

Наша работа была создана в текстовом редакторе Word, который обладает различными возможностями, позволившими оформить нашу работу в соответствии с основными требованиями.

Цель исследования, т.е. анализ и выделение адаптивных качеств, необходимых руководителю, работающему в финансовой сфере, по нашему мнению достигнута. Задачи, поставленные нами решены. Данная проблема является одной из актуальных и требует дальнейшего теоретического осмысления.

### **Список используемой литературы**

1. **Александрова, Е.В.** Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М.: ИНИОН, 2003. - 312с.
2. **Алексеев, П.В.** Социальная философия: Учебное пособие. – М.: ООО “ТК Велви”, 2003. – 256с.
3. **Андриенко, Е.В.** Социальная психология: Учеб. пособие для студ. вузов/ Е.В.Андриенко; Под ред. В.А.Сластенина. – М.: Академия, 2002. – 264с.
4. **Анцупов, А.Я., Шипилов А.И.** Конфликтология: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2002. - 591с.
5. **Атаманова, Р.И.** Управление конфликтами// Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2002. - №11. - с.8-18.
6. **Бородкин, Ф.М., Коряк Н.В.** Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука. Сиб.отд-ние, 2002. - 141с.
7. **Вагин, И.О.** Практика разрешения конфликтов/ И.О.Вагин. – СПб.: Питер, 2003. – 192с.
8. **Вересов, И.Н.** Формула противостоянию или как устранить конфликт в коллективе.-М.: Флинта, 2002. - 108с.
9. **Виханский, О.С., Наумов А.И.** Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, 2002. - 528с.
10. **Вишнякова, Н.Ф.** Конфликтология.- Минск: Университетское, 2000.- 246с.
11. **Ворожейкин, И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.** Конфликтология: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2003. - 240с.
12. **Гермогенова, М.Д.** Социальная психология: Учеб. пособие для студ. вузов по пед. спец./ М.Д.Гермогенова. – Якутск: Изд-во ЯГУ, 2001. – 80с.
13. **Головин, В.А.** Отношение сотрудничества и социальная напряженность// Социальная напряженность на производстве.- Обнинск, 2002. - с.27-31.
14. **Гришина, Н.В.** Технология конфликта.-СПб.: Питер. 2002 - 464с.
15. **Дарендорф, Р.** Элементы теории социального конфликта// Социальное исследование - 2001.- №5.

16. **Дружинин, В.В.** Введение в теорию конфликта/В.В.Дружинин, Д.С.Конторов, М.Д.Конторов. – М.: Радио и связь, 2003. – 286с.
17. **Емельянов, С.М.** Практикум по конфликтологии/ С.М.Емельянов. – СПб.: Питер, 2001. – 360с.
18. **Зайцев, А.К.** Социальный конфликт на предприятии/ А.К.Зайцев; Калуж. ин-т социологии. – Калуга, 2003 – 188с.
19. **Завьялов, Е.К.,** Гуриева С.Д. Коммуникации в организациях: Учеб.пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001. – 213с.
20. **Здравомыслов, А.Г.** Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: пособие для вузов.-М.: Аспект Пресс, 2002. - 317с.
21. **Зигерт, В.,Ланг Л.** Руководить без конфликтов.-М.: Экономика, 2000. - 335с.
22. **Ильин, В.И.** Структура конфликта в организации// Социальный конфликт. 2003, №3.- с.28-29.
23. **Ильичев, Л.Ф.** Методологические проблемы общественных наук. – М.: Наука, 1999. – 427с.
24. **Казаринова, Н.В.** Социология: Учеб. для вузов/ Н.В.Казаринова, О.Г.Филатова, А.Е.Хренов; Под ред. Г.С.Батыгина. – М.: NOTA BENE, 2004. – 271с.
25. Как работают японские предприятия: Сокр.пер.с англ./ Т.Начало, Р.Сибакowa, Я.Монден и др. - М.: Экономика 1989. - 261с.
26. **Кишкель, Е.Н.** Управленческая психология: Учебник для сред. спец. учеб. заведений/ Е.Н.Кинкель. - М.: Высш.шк.2002. - 270с.
27. **Карпов А.В.** Психология менеджмента: Учеб. пособие.: Гарда-РИКИ, 2002. – 218с.
28. **Кнорринг В.И.** Основы искусства управления: Учеб.пособие для вузов/ В.И.Кноррии. - М.: Дело, 2003. - 327с.
29. **Козер Л.** Основы конфликтологии:-СПб.:Светлячок. 2002. - 192с.
30. **Коломинский Я.Л.** Человек среди людей – М.: Мол.гвардия, 2001 – 238 с.

31. Конфликтология: Учебник для вузов/ Ред. А.С.Кармин.- СПб.: Лань, 2000. - 444с.
32. **Кочеткова А.И.** Основы управления персоналом. - М.: ТЕИС, 2000 - 88с.
33. **Крогнус Н.В.** Личность в конфликте. - Саратов: Изд-во Саратов.ун-та, 1976. -142с.
34. **Левин К.** Разрешение социальных конфликтов/ Курт Левин; Пер. с англ. И.Ю. Авидов. СПб.: Речь, 2003. – 407с.
35. **Ляудис В.Я.** Методика преподавания психологии: Учеб.пособие/ В.Я.Ляудис. М.: Изд-во УРАО, 2000. – 124с.
36. **Макарова И.К.** Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Юриспруденция, 2002 -294с.
37. **Маслоу А.** Мотивация и личность/ Абрахам Маслоу; Пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. – СПб: Евразия, 2004. – 478с.
38. **Мастенбрук У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра, 2005. - 254с.
39. **Мейскон М.Х., Альберт М., Хедоурин Ф.** Основы менеджмента:Пер.с англ. - М.: Дело, 2002. - 704с.
40. **Нестик Т.А.** Менеджер как третья сторона в конфликте// Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. - №2. - с. 6-21
41. **Нечипоренко Л.А.** Буржуазная ”социология конфликта,, – М.: Полииздат, 2003. – 142с.
42. **Орлова Т.В.** Конфликты в коллективе: как их избежать// справочник кадровика. - 2002. - №9 .- с.103-112.
43. Основы менеджмента: Учебник .-М.: Институт менедж-го права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 1996. - 384с.
44. **Панфилова А.П.** Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб.пособие. СПб.: Знание, 2003. – 242с.
45. **Петровская Л.П.** Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. – М., 2002. – 89с.
46. **Попов А.В.** Теория и организация американского менеджмента. - М.:



изд-во МГУ, 1991,-147с.

47. **Рогов Е.И.** Психология общения/ Е.И.Рогов. – М.: Владос, 2002. - 336с.
48. **Ромашов О.В.** Социология труда: Учеб. пособие для студ. вузов/ О.В.Ромашов. – М.: Гардарики, 2003. – 320с.
49. **Рубин Д.** Социальный конфликт; Пер. с англ.; Науч. ред. Н.В.Гришина. – СПб.; М.: Прайм-Еврознак; ОЛМА-ПРЕСС, 2002. – 352с.
50. **Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.** Психология управления: Учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 264с.
51. **Свенцицкий А.Л.** Социальная психология управления. СП.: Изд-во ЛГУ, 2002 – 246с.
52. **Столяренко Л.Д.** Основы психологии. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2001 – 317с.
53. **Скотт Дж.Г.** Конфликты, пути их преодоления. - Киев: Внешторг.издат, 2003. -191с.
54. Социальная конфликтология: Учеб.пособие для студ.высшего учеб.заведений/ Под ред. А.В.Морозова. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 336с.
55. **Спандарьян В.Б.** Деловая Япония.-М.: Мысль. 2001. - 252с.
56. **Станкин М.И.** Психология управления: Практ. пособие/ М.И.Станкин. – М.: ЗАО Бизнес-школа ”Интел- Синтез”. 2003. – 304с.
57. Теория системного менеджмента: Учебник для вузов/ Ред.: П.В.Журавлев, Р.С.Седегов, В.Г.Янчевский. - М.: Экзамен, 2002. - 512с.
58. **Травин В.В., Дятлов В.А.** Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. - 272с.
59. Управление организацией: Учебн./ Под. ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 716с.
60. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под. ред. Д.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М., 2001.- 638с.
61. Управление персоналом организации. Учеб. пособие./ В.Н.Федосеев, С.Н.Капустин. - М.: Изд-во «Экзамен», 2003. - 368с.

62. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под. ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 560с.
63. **Уткин Э.А.** Конфликтология: Теория и практика. - М.: Тандем: Экмос, 2001.-263с.
64. **Фролов С.Ф.** Социология: сотрудничество и конфликты: Учеб.пособие для вузов/ С.Ф.Фролов. – М.: Юристъ, 2004. – 240с.
65. **Хорни К.** Собрание сочинений: в 3 т. – М.: Смысл, 2002. – 696с.
66. **Хрящева Н.Ю.** Деловое общение руководителя. Л., 2001 – 198с.
67. **Шаленко В.Н.** Конфликты в трудовых коллективах. - М.: Изд-во МГУ, 1992. -80с.
68. **Шкатулла В.И.** Настольная книга менеджера по кадрам /В.И.Шкатулла. - М.: Норма, 2003.-988с.