

Министерство образования и науки Российской Федерации
«Южно-Уральский государственный университет»
Юридический институт
Кафедра «Трудовое, социальное право и правоведение»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. каф., к.ю.н.,
доцент
_____ Г.Х. Шафикова
_____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Роль и функции руководителя в управлении персоналом
ЮУрГУ – 04.04.01– 2017– 014–1769–165 Ю

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы
Г. Х. Шафикова
Проф. каф., к.ю.н.
доцент

_____ 2017 г.

Автор выпускной
квалификационной работы
студент группы
Я. Н. Мустафина

_____ 2017 г.

Нормоконтролер
доцент кафедры
Филиппова Э.М.

_____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ГЛАВА ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Понятия, цели и теории управления персоналом.....	8
1.2 Методы, принципы и факторы управления персоналом.....	19
2 ГЛАВА ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА	
2.1 Роль и функции руководителя.....	35
2.2 Характеристики и личные качества руководителя.....	44
2.3 Особенности регулирования труда руководителя, его организация труда и стили.....	53
3 ГЛАВА ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Промышленность России – это одна из ведущих отраслей российской экономики. В хозяйственном комплексе Российской Федерации она занимает львиную долю. Благодаря ей обеспечиваются все отрасли экономики орудиями труда и новыми материалами. Она же служит активным фактором научно–технического прогресса и расширенного воспроизводства в целом.

На сегодняшний день для промышленности России характерна многоотраслевая структура и высоки уровень специализации. Благодаря углублению общественного разделения труда возникло множество отраслей и видов производств. Причем в каждой отрасли и производстве собственная структура. В каждой организации независимо от уровня сложности производственного процесса есть управляющий состав и рабочий персонал профильных специалистов. К числу управляющего звена относятся: директор, президент, вице–президент, директора исполнители, начальники цехов и руководители отделов. Основной трудовой их функцией является обеспечение эффективного управления организацией, для достижения её стратегических целей. Так как люди являются основным организационным ресурсом, то необходимо большую часть рабочего времени руководителей связывать с управлением сотрудниками. К сожалению понимание того что от имеющихся функций, методов и подходов руководителя зависит рентабельность всего предприятия есть далеко не во всех организациях, чем обусловлена актуальность темы исследования.

Цель научной работы – рассмотреть и изучить роль руководителя в управлении коллективом и связанные с ней функции.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрели понятие и цели управления персоналом;
- изучены основные принципы и методы управления;
- выделили факторы, влияющие на эффективность управления;
- определили основные роли руководителя в управлении персоналом;

- рассмотрели личные качества руководителя и стили его управления;
- изучены особенности регулирования труда руководителя;
- исследователи особенности управления зарубежных стран.

Объектом проводимого исследования являются общественные отношения в сфере трудовой деятельности руководителя.

Предметом исследования научной работы является особенности регулирования норм трудового, гражданского законодательства, особенности регулирования отношений в сфере труда руководителя организации.

При проведении исследования применялись общие и специальные методы научного познания: восхождение от абстрактного к конкретному, анализ, синтез, сравнение, аналогия, индукция, дедукция, исторический, формально–логический, социологический, а также сравнительно–правовой и системный анализ.

Теоретическую основу диссертационного исследования составили труды ведущих российских и зарубежных ученых в области общей теории права, трудового и гражданского права: И. Анософф, О. Д. Волкогорова, Г. И. Михайлина, В. П. Пугачев, М. Райнер, С. Р. Филонович, С. А Шапиро, Э. Шейн и других.

Нормативно–правовую основу работы составили Конституция Российской Федерации, трудовое и гражданское законодательство Российской Федерации, а также законодательство отдельных зарубежных стран. В работе также рассмотрены некоторые дискуссионные вопросы, связанные с ролью руководителя в структуре организации, его функциями, о классификации личных качеств.

Структура научной работы представлена следующим образом. В первой главе рассмотрены общие положения управления персоналом. Вторая глава раскрывает параметры эффективного руководства, личные качества руководителя в управлении персоналом и его особенности регулирования труда. Третья глава посвящена анализу зарубежных моделей управления персоналом.

1 ГЛАВА ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятия, цели и теории управления персоналом

В настоящее время, находясь в условиях рыночной экономики, в России используют такие понятия и категории как: «кадры», «рабочая сила», «персонал», «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы», значение которых в социально-экономической сфере не соотносит с тенденциями развития науки и практики управления. Исходя из практики, по мере накопления опыта и происходит возникновение этих новых категорий.

Еще в 1922 г. академик Струмилин С. Г. в своей статье «Наши трудовые ресурсы и перспективы»¹ ввел категорию – «трудовые ресурсы», которые рассматривались как планово-учетная и экономическая категория. В этом понятии люди выступают как пассивные объекты управления, для которых не свойственно проявления собственных интересов, мотивов и инициативы. Понятие «человеческий фактор» уже начиная с 60-х гг. активно используется в отечественной литературе. По мнению академика Т. И. Заславской, человеческий фактор – это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества»².

В этом определении человек занимает решающее место в повышении действенности производства, как ее внешняя движущая сила, при этом выдвигает на первый план создание необходимых условий труда для улучшения профессиональных способностей людей. Поэтому в рамках развития современного мира понятие «человеческий фактор» более соответствующее по сравнению с понятиями «трудовые ресурсы» и «рабочая сила»³.

¹Струмилин Г. С. Наши трудовые ресурсы/ Вестник Российской академии наук – 1999 – Том 69 – № 1.

²Заславская Т. И., Ривкина Р. В. Социология общественной жизни: очерки теории – Новосибирск: Наука, 1991 – С.35.

³Лозоновский Л., Райзберг, Б. Словарь по экономике и праву – М.: Омега, 2001 – С.286.

Далее изучение человеческого фактора в системе производства привело к внедрению категории «трудовой потенциал»¹. Он отражает возможности человека (от лат. *potentia* – возможности) и нереализованные способности, как перспективные трудовые резервы.

В последние годы, как в отечественной, так и в зарубежной науке и практике управления широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал»². Кадры (от фр. *cadres*) – это основной штат работников предприятия. Данная категория характеризует совокупность всех работников, которые объединены в единый коллектив для достижения поставленных целей организации. Персонал (от лат. *Personalis* означает личный) – это весь состав работников (в том числе постоянные и временные, работающие по совместительству и т.д.), которые находятся с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором.

Исходя из определений этих категорий, мы понимаем, что понятие «персонал» более обширное нежели «кадры».

В управленческой науке персонал характеризуется как социально-экономическая категория, определяющая социальную общность работников предприятия.

Существует несколько концепции в изучении теории управления. В период промышленной революции, больше ста лет тому назад началось одновременное формирование таких наук как теория управления и управление персоналом. На тот момент не было существенных различий между понятиями управление организацией и управление ее персоналом. При этом основные трудности в развитии науки об управлении сводились к управлению персоналом. Теоретические и практические основы управления персоналом выступают фундаментом управления как науки. Современная научная концепция «Управление персоналом» сформировалось на стыке смежных областей знаний: теории и организации управления, трудового права, экономики труда,

¹Лозоновский Л., Райзберг, Б. Словарь по экономике и праву – М.: Омега, 2001 – С.330.

²Там же – С.194.

социологии, психологии, этики, конфликтологии, политики и других прикладных наук¹.

Родоначальником теории управления считается Фридерик У. Тейлор (1856–1915гг.), а понятие «научное управление» в 1910 году впервые было использовано Луисом Брандейсом (представитель американских фрахтовых компаний). В период промышленной революции с изменением роли человека в организации существенно изменились, дополнились и получили развитие теории управления персоналом. На развитие существующих теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) большое влияние оказывали основные четыре школы управления.

Школа научной организации труда (школа научного управления): основатель У. Тейлор, существовала с 1885 г. по 1920 г., основывалась на принципе вертикального разделения труда (руководитель планирует, а работник исполняет) и принципе измерения труда (путем наблюдений и анализа совершенствуются операции ручного труда, что повысит производительность). Тейлор выделил главную причину низкой производительности труда – это несовершенство системы стимулирования рабочих. Последователь данной школы Г.Ганнт (1861–1919 гг.) выдвинул утверждение о том, что для рабочего человека труд должен быть не только источником существования, но и способом личного удовлетворения. Также он впервые создал систему календарного планирования деятельности предприятия. Сторонник научной теории американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931 гг.), заявил о необходимости создания должности “менеджер по персоналу”². Он же разработал основные положения о 48 часовой рабочей недели и 8-часовой рабочий день.

Классическая (или административная) школа управления: существенный вклад связан с именем француза Анри Файоля (1841–1925гг.), основывалась на создание универсальных принципов управления. В основу принципов заложена разработка рациональной структуры организации и ее системы управления

¹ Управление персоналом/ под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: ЮНИТИ, 2006 – С. 156.

² Кабушкин Н.И. Основы менеджмента – Минск: ЗАО «Экономпресс», 1997 – С. 63.

персоналом (представляет собой бюрократическую модель). Главный недостаток административной школы в том, что статус и вознаграждение работника зависят от положения, занимаемого на иерархической лестнице организации, а не от результатов труда. Представители: Л. Урвик, А. Рейли, М. Вебер и др.

Школа человеческих отношений (психологический подход с 50–х гг. по настоящее время): возникла в 30–50–х гг. XX века на Западе, в ее основе лежит осознание человеческого фактора как основного элемента эффективной организации. Представители: Э. Мэйо, А. Маслоу, более позднего (поведенческого) направления – К. Адджирис, Р. Лайкерт, Ф. Герцбер, Ч. Бернанд и др.

Школа науки управления: возникла к концу 50 –х гг. XX века, главной целью стоит повышение эффективности отдельного работника и тем самым всей организации на основе поведенческих наук. Представители: Д.Макгрегор, Р.Лайкерт, А.Маслоу. В своих трудах они занимались изучением различных аспектов социального взаимодействия, характера власти и авторитета, мотивации и т.д. Вследствие их исследованиям в 60–х годах возникла необходимостьсоздания специальной управленческой функции и направления в науке, получившая название «управление персоналом»¹.

Со временем, по мере развития, гуманность теорий увеличивается.

В настоящее время различают три группы теорий:

- классические или административные теории (развивались с 1880 по 1930 г., основными представителями являются: Ф. Тейлор, Г.Ганнт, Г. Эмерсон, А. Файоль, Л. Урвик, Г. Форд, М. Вебер, П. М. Керженцев, А. К. Гастев и др.);
- теории человеческих отношений (стали применяться с начала 1930–х годов, основными представителям являются: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Блейк Р. Ликарт, и др.);

¹Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом – 2006 – №21 – С. 40-43.

- теории человеческих ресурсов (являются современными, авторы: А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.).

По классической теории управления персоналом: труд выступает как естественная необходимость для человека. Здесь не учитывается заинтересованность работника, т.к. работа должна быть только на результат. Роль руководителя: распределение задач между работниками и строгий контроль.

По теории человеческих отношений управления персоналом: мотивирующим фактором людей к труду выступает самовыражение, полезность и значимость самих работников. Взаимоотношения руководителей и работников сводятся к благоприятному взаимодействию и происходят с учетом мнения обеих сторон. Основная роль руководителя: создавать условия для самовыражения работников, учитывает их предложения.

По теории человеческих ресурсов управления персоналом: человек получает удовлетворения от труда. Главное условие – это способность работников к самоконтролю, результатом чего станет повышения производительности труда. Роль руководителя: создать условия для реализации работников, максимально использовать их возможный потенциал¹.

Как мы видим, исходя из разных подходов каждый ученый дает свое понятие «управление персоналом».

По мнению советского и российского ученого, доктора экономических наук, Ирина Никоновна Герчикова (1928 – 2016гг.), автора многочисленных работ посвященных менеджменту и предпринимательству: «Управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала;

¹Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях // Маркетинг – 2005 – №2 – С. 10-21.

решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала»¹.

Кибанов Ардальон Яковлевич, профессор и доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, пишет, что управление персоналом – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)»².

Ученые Дж. М. Иванцевич и А. А. Лобанов в своей книге дают следующее определение понятию «Управление персоналом – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей»³.

По мнению немецких ученых Р. Марра и В. Вебера «Управление персоналом – является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала»⁴.

В процессе управления персоналом достигаются следующие цели:

- повышение конкурентоспособности всей организации на экономическом рынке;
- повышение рентабельности производства и труда, достижение максимальной эффективности и прибыльности;
- обеспечение высокого уровня социальной эффективности функционирования коллектива.

¹Управление персоналом/ под ред. И. Н. Герчикова. Менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010 – С. 241.

²Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии – М.: Дело, 1999 – С. 53.

³Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления – М: Гардарики, 1999 – С.19-21.

⁴Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта – М.: Моск. ун-т, 1997 – С. 43.

Стратегической целью управления персоналом считается успешное финансовое развитие предприятия. При этом все цели можно разделить на четыре группы:

- экономические;
- научно–технические;
- производственно– коммерческие;
- социальные.

К экономическим целям управления персоналом относится получение заранее определенной прибыли как результат деятельности предприятия.

За счет достижения научно–технических целей обеспечивается определенный уровень технического и научного соответствия продукции к требованиям рынка сбыта и роста производительности труда за счет внедрения инноваций.

Реализация производственно–коммерческих целей обеспечивает определенный объем изготовления и реализации продукта производства организации.

Социально направленные цели способствуют достижению необходимого уровня потребностей в социальной сфере.

Процесс управление персоналом является составной частью эффективных систем управления организации. Для него характерна системность, многостадийность и завершенность. В зависимости от концепции организации определяется и концепция управления персоналом.

Концепция управления персоналом – это система теоретических и методологических взглядов, направленных на понимание и определение сущности, цели, принципов и методов управления персоналом, на разработку эффективных механизмов для реализации их в условиях конкретной организации.

Выделяют четыре концепции управления человеческими ресурсами в организации (табл. 1)¹:

- использование трудовых ресурсов;

¹Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака – С-Пб.: Питер, 2001 – С.176.

- управление персоналом;
- управление человеческими ресурсами;
- управление человеком.

Таблица 1. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Период	Концепция	Сущность работника
20–40–е гг. XX века	Использования трудовых ресурсов	Как носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50–70–е гг. XX века	Управление персоналом	Как субъект трудовых отношений, личность
80–90–е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	Ключевой, стратегический ресурс организации
XI век	Управление человеком	Не люди для организации, а организация для людей

Концепция использования трудовых ресурсов: использовалась в 20–30–е гг. XX века, основоположником является Фредерик Уинстон Тейлор. Суть концепции в том, что труд выступает как индивидуальная функция каждого работника, при этом работник – всего лишь средство для достижения цели, он подобен машинам и измеряется зарплатой.

Далее в 50–60–х гг., на смену приходит новая концепция – концепция управления персоналом. Суть: человек является элементом бюрократической организации и рассматривается через формальную роль (должность), а все управление осуществляется с использованием административных механизмов (функции, принципы, полномочия).

С развитием социально-экономических составляющих в менеджменте в 70–80–х гг. сформировалась концепция управления человеческими ресурсами. Суть:

с развитием производства труд представлен как стратегический не возобновляемый ресурс и социально-экономическая ценность, от качества и квалификации специалиста зависит производительность труда и организации в целом. Концепции управления человеком, существующая до настоящего времени. Суть: человек – это не только ключевой ресурс, но и основной потенциал всей организации. При данном подходе конечный результат работы организации зависит от заинтересованности работника, его вовлеченности в процесс производства, профессиональных качеств. Обращая внимание на существующую рыночную конкуренцию упор делается на знания персонала, увеличиваются затраты на повышение квалификации и обучение, что в конечном итоге приведет к высокой производительности организации.

При анализе выше перечисленных концепции по их реализации в практической работе организации можно определить два подхода к системе управления персоналом (табл. 2)¹.

Таблица 2. Классификация концепций управления персоналом

Система	Человек — Ресурс	Человек — Личность
Экономическая	Управление трудовыми ресурсами (HumanLabourManagement)	Управление персоналом (PersonnelManagement)
Социальная	Управление человеческими ресурсами (HumanResourceManagement)	Социальный командный менеджмент (SocialManagement)

Первый подход, если соотносить роли человека в производстве:

- человека рассматривают как ресурс производственной системы организации (трудовой, кадровый, человеческий), который является важным элементом процесса производства и управления;
- человека рассматривают как личность с потребностями, мотивами, ценностями – является главным субъектом управления.

¹ Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Лань, 2002 – С. 216.

Второй подход, если соотнести роли человека в производстве с позиции теории подсистем:

– экономические, в которых персонал рассматривается как трудовой ресурс, так как главенствующую роль отводят проблемам производства, обмена, распределения и использования материальных благ;

– социальные, в которых персонал рассматривается как главная система и состоит из неповторимых личностей, так как главенствующую роль отводят вопросам отношений, социальных групп, духовным ценностям и аспектам всестороннего развития личности.

Рассмотренные выше концепции и подходы допускают существование других точек зрения на эволюционный процесс управления человеческими ресурсами. Так российский ученый-экономист Л. И. Евенко, на основе рассмотренных концепций, предложил современный подход к изучению роли кадров в организации¹.

Он рассмотрел систему управления персонала с точки зрения ресурса или субъекта в рамках экономического, органического и гуманистического подхода. В рамках экономического подхода сформировалась концепция «использование трудовых ресурсов», где ведущее место занимает не управленческая подготовка людей, а техническая. Особый упор сделан на овладение трудовыми приемами и инструментами. Организация представлена как упорядоченная система взаимоотношений отдельных частей целого. При этом подобно любому механизму эти отношения должны работать упорядоченно, слаженно, эффективно и предсказуемо. Характерными чертами данной концепции будут следующие принципы:

- соблюдение единства управления, где решения исходят от одного руководителя к работнику или коллективу;

¹ Виханский О. С. Стратегическое управление – М.: Гардарики, 2001 – С. 76.

- соблюдение линейного управления – управленческая вертикаль всех решений и коммуникаций, сверху вниз по всей цепи организации (от начальника к работнику);
- соблюдение объема контроля – для эффективной работы и оптимальной координации действий у руководителя должно быть определенное количество;
- соблюдение сбалансированного взаимодействия между властью и ответственностью;
- обеспечение и соблюдения трудовой дисциплины;
- обеспечение заинтересованности для общего дела.

Система органического или организационного подхода послужила началом для возникновения концепции управления персоналом и концепции управления человеческими ресурсами. При помощи организационного подхода сформировались новые перспективы в управление персоналом, путем выхода за рамки традиционной управленческой деятельности. Кадровая работа наряду с функциями организации труда и заработной платы стала включать в себя поиск и подбор специалистов, повышение их квалификации, дальнейшее планирование и оценка трудовой деятельности работников¹. Именно такой подход к человеческому ресурсу как к скрытому и конкурентоспособному потенциалу организации в целом и способствовало ее новому представлению. Теперь организация характеризуется как живая система окружающего мира.

Основополагающие принципы этой концепции:

- планирование целей организации исходя из взаимодействия ее с окружающей средой;
- способность к улучшению системы управления, учитывая потребности людей;
- восприятие организации с позиции комплексного подхода целей, структуры, стратегий и других показателей;

¹ Десслер Г. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 2007 – С. 78-79.

- выделение структурных единиц в системе организации;
- учет потенциальных возможностей в процессе изменений.

Концепция «управления человеком» послужила основанием для создания гуманистического подхода в системе управления. В рамках этого взгляда организация предстает как культурный феномен, в котором человек рассматривает процесс создание реальности через свою призму ценностей и придает событиям и действиям собственный смысл, тем самым самореализуясь через него.

1.2 Методы, принципы и факторы управления персоналом

Персонал организации – это все работники, труд которых используется на производстве для достижения целей и получения продукции, не смотря на форму и их правовой характер отношений с работодателем. При таком определении понятие «персонал» нужно понимать, что организация берет на себя выполнение ряд функций и обязательств по управлению этими людьми даже при гражданско-правовой форме отношений. Возникновение трудовых отношений путем заключения трудового договора между работодателем и работником, согласно трудовому законодательству РФ, является одним из методов управление персоналом¹. Рассмотрим понятие «методы управления» и их классификацию.

Методы управления – это набор инструментов и способов воздействия, направленных от руководителя на рабочий коллектив, т.е. управляющего субъекта на управляемый объект. Для любого метода характерна законченность действий на объект.

Если рассматривать методы воздействия по формам воздействия то выделяют:

- прямое воздействие (например: приказ или стимул), при котором определяется инструмент воздействия направленный на результат;

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета – 2001 – 31 декабря – Ст. 57.

- косвенное воздействие идет за счет создания эффективных условий, результатом которых будут высокие достижения;
- формальное воздействие, в зависимости от стиля управления определяется и характер управления;
- неформальное воздействие, происходит путем непосредственного взаимодействия руководителя с работником, учитывая его психо–эмоциональное состояние, атмосферу в коллективе и другие обстоятельства.

Классификация методов управления в основе, которой лежит специфика отношений в процессе совместного труда является более распространенной. Также данную классификацию называют по принципу объективных закономерностей, характерных производству как объекту управления. Выделяют: организационные (к ним относятся и административно–правовые), экономические и социально–психологические методы управления¹.

Как правило, перечисленные методы используются в комплексе, так как отношения, лежащие в их основе гармоничны и неделимы, и представляют собой единый взаимосвязанный процесс управления. К числу объективных закономерностей развития производства относят индивидуальные и исторические законы развития человеческой системы. От их уровня познания и их управляемости зависит успех использования методов управления.

В основе организационных методов воздействия стоят организационные отношения между людьми, они же делятся на три группы по типу воздействия: организационно–стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные. Целью организационно–стабилизирующих методов воздействия является обеспечение организационной базы в процессе совместной деятельности. Для стабилизации работы функции по распределению обязанностей, полномочий, ответственности и установление порядка деловой этики должны быть регламентированы, нормированы и разъяснены. В ходе деятельности организации возникают новые задачи и условия работы для их реализации в системе работы используют методы

¹ Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией – М.: Бератор- Пресс, 2005 – С.89.

распорядительного воздействия. Реализации данного метода происходит в форме приказа, распоряжения, предписания и т.д. Для поддержания порядка в организации работы, качественного исполнения обязанностей и устранения отклонений в системе организации используют методы дисциплинарного воздействия¹.

Административные, или административно-правовые методы управления: для них характерна система подчинения, где вышестоящее должностное лицо наделено полномочиями, за счет которых управляет нижестоящим в организационной системе работником. Независимо от желания и мнения управляемой стороны, все решения властной стороны обязательны для исполнения, так как в их основе лежит правовая база, опирающаяся на закон.

Выделяют пять видов административно правовых методов:

– Организационное воздействие, в его основе лежат утвержденные внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность персонала (например: устав, штатное расписание организации)

– Распорядительное воздействие осуществляется при помощи административного регулирования, для достижения поставленных целей, путем соблюдения требований внутренних нормативных документов и сохранения постоянных параметров системы управления (например: приказы и инструкции)

– Дисциплинарная ответственность – наступает за «неисполнение или ненадлежащее исполнение работником» возложенных на него трудовых обязанностей по его вине и взыскания на основании чего работодатель может применить дисциплинарные взыскания (замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям)²

– Материальная ответственность наступает за причиненный ущерб в следствие противоправного поведения, действия или бездействия.

¹ Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом – М.: Экзамен, 2004 – С. 163.

² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета – 2001 – 31 декабря – Ст. 195.

– Административная ответственность наступает в случаях совершения административных правонарушений к которым применяется наказания (например: предупреждение, административный штраф и т.д.)¹

Для решения экономических вопросов в системе организации используют экономические методы управления. К ним относятся: ценообразование, бюджетирование, хозяйственный расчет, распределение прибыли, система амортизационных вложений, материальное стимулирование, система дотаций и др. В зависимости от уровня специфичности самого метода изменяется масштаб управления:

– одни подходят для использования на федеральном ли региональном уровне (например: система налогов или кредитно-финансовый механизм страны для стимулирования населения к эффективному труду),

– другие для использования внутри организационной системы (например: система материального поощрения работников).

Социально–психологические методы управления направлены на социальные взаимоотношения с учетом психологического состояния людей. Для данного метода характерно использование в большей степени неформальных обстоятельств и факторов, которые проявляются в процессе управления в интересах коллектива или личности. К ним относятся: социальная поддержка, создание благоприятной социально–психологической атмосферы, индивидуальный подход, создание и улучшения уровня качества трудовой жизни и др. Исходя, из степени компетенции руководителя зависит уровень эффективного использования приемов и методов влияния на поведение персонала в организации².

– Формирование рабочих коллективов с благоприятной психологической атмосферой, для этого необходимо учитывать индивидуально–психологические особенности личности и характера;

¹ Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. N 196–ФЗ "О введении в действие Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях"// Российская газета – № 2868 – 31.12.2001.

² Морозов А.В. Управленческая психология: учебник для вузов – М.: Академический Проект, 2003 – С. 137.

- Создание и улучшение уровня качества трудовой жизни;
- Мотивационное воздействие на рабочих путем личного примера как успешного руководителя;
- Создание ориентирующих условий, т.е. открытые цели для всех работников;
- Предоставление социального общения, путем удовлетворение культурных и духовных потребностей (организация корпоративных мероприятий и др.);
- Социальная поддержка и защита работников (льготы, компенсации за проезд, талоны на питание и др.)¹.

Как правило, для повышения эффективности управления в организации используются все три метода в совокупности, но степень их значимости во многом определяется спецификой производственной деятельности.

Если рассмотреть, административные методы управления кадрами в большей степени эффективны для предприятий с авторитарной основой руководства

Для государственных организаций более уместным было бы сочетание социально–психологических и авторитарных методов управления персоналом. Так в условиях невысокой заработной платы эффективны социальные методы, они в данном случае выступают как мотивирующий фактор. В организациях с материальными стимулами более эффективными будут социальные методы управления.

Также для повышения эффективного управления наряду с использованием традиционных методов прибегают к дополнению их методами побуждения, принуждения или убеждения работников.

Объективные правила, основные положения и нормы, согласно которым следует руководствоваться в системе управление персоналом – это принципы управления. Выделяют ряд принципов, лежащих в основе эффективного управления персоналом:

¹ Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента – М.: Инфра-М, 2005 – С. 89.

- Научная объективность управления – принцип, в основе которого лежит обоснованность существующих научных методов; управленческая деятельность должна осуществляться на базе научных подходов и отвечать их требованиям.
- коллегиальность при единоначалии в управление

Единоначалие – линейное управление руководителей работниками, наличие властных полномочий. Несмотря на единоличное управление решение принимается на основе всех мнений руководителей разных уровней путем коллегиальности.

- Демократический централизм – принцип, сочетающий в себе руководство высшего звена и самостоятельность его отдельных элементов.
- Плановость – принцип разработки и соблюдения основных задач, планов и сроков развития на длительный период.
- Отбор, подбор и расстановка кадров – принцип, согласно которому изучаются профессиональные качества работника соответствующие должности из всей совокупности претендентов для выполнения обязанностей в соответствии с интересами организации и его самого.
- Централизация – исходная информация поступает в центр администрирования, где и происходит принятие решений.
- Децентрализация – исходная информация поступает в центр администрирования, где происходит дальнейшее распределение полномочий по нижестоящим уровням управления.
- Линейное управление – руководитель осуществляет управленческую деятельность в отношении своих подчиненных и несет ответственность за их деятельность.
- Целевое управление – направлено на достижение основных целей организации, по мере выполнения главной миссии организации
- Функциональное управление – это специализированная управленческая деятельность, выделившаяся в результате разделения труда и объединения в группы.

- Ответственность и контроль – каждый работник наделен определёнными правами и обязанностями, за которые он несет ответственность перед контролируемым объектом.
- Комплексность – принцип, при котором в работе системы управления персоналом учитываются все воздействующие факторы и охватывают все подсистемы.
- Мотивация – принцип управления, при котором создаются условия побуждающие человека к деятельности для достижения определенных целей организации
- Эффективность – принцип достижения целей на основе экономичной организации системы управления с наименьшими затратами временных, финансовых и человеческих ресурсов
- Системность – принцип, в основе которого лежит взаимосвязанность и одновременная последовательность решений экономического, социального и технического характера в процессе управления.
- Оптимальность – принцип рационального и эффективного подбора инструментов управления для достижения основных целей организации.
- Последовательность – умение в режиме многозадачности правильно расставлять приоритетные цели¹.

Если рассматривать производственную деятельность, то для создания комфортных условий труда, повышения качества работы и распределения запаса внутренних ресурсов основное значение имеет вопрос о факторах эффективности управления.

Эффективность управления – это экономическая характеристика, отражающая итог управленческой деятельности в совокупности с финансовыми затратами на реализацию целей организации.

Сам процесс эффективности управления сводится к количественным и качественным показателям во взаимоотношениях между объектом и субъектом

¹ Вишнякова М. В. Руководитель, персонал и эффективность труда – М.: Энергия – 2005 – №8 – С. 53-58.

(управленческая деятельность) управления. К количественным компонентам эффективности относятся результативность поставленных целей и экономность (сокращение издержек), а к качественным компонентам – экономическую эффективность и последствия действий. Критерием успешной деятельности и развития организации, в условиях экономической нестабильности, нехватки и удорожания ресурсов, является достижение конечного результата, для этого необходим постоянный поиск факторов повышения эффективности управления.

От уровня стратегии управленческой задачи и уровня сложности условий ее реализации зависит количество факторов задействованных для повышения эффективности управления.

Для успешного достижения поставленных задач в сфере эффективного управления персоналом необходимо определить факторы, оказывающие на них влияние. Только с учетом обоснованного использования всех факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности управления, возможно достижения высоких темпов роста эффективности управления персоналом всей организации и производительности труда в отдельности. Для эффективного управления персоналом нужно учитывать классификацию факторов и их совместное действие. Зная теоретическую основу классификации факторов эффективности управления персоналом, можно предопределить природу производительности труда и последствия воздействия отдельных факторов на определенные виды деятельности организации¹.

Одним из подходов к классификации факторов увеличения производительности труда выступает экономическая сущность. Доктор экономических наук В. С. Князевский (1923–2002 гг.) предложил разделение факторов роста производительности труда на прямые и косвенные, тем самым исключил возможность повторного учета в категории факторов эффективности управления персоналом². Исходя из цели исследования, обуславливается и

¹ Алехина О.А., Павлуцкий А.П. Служба персонала: мифы и реалии/Управление персоналом – 2007 – №10 – С. 54-56.

² Князевская, Н. В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе – М.: Контур, 1998 – С. 158-159.

классификация факторов роста производительности труда. С целью определения вероятности достижения поставленных целей необходимо использовать данные классификации на стадии анализа производства. С их помощью также можно будет оценить фактическое влияние отдельных факторов на производительность труда, что служит основой определения эффективности управления персоналом.

Исходя из экономической значимости, можно выделить следующую классификацию факторов, влияющих на управление персоналом:

- Физиологические (пол, возраст, умственные и физические способности и др.)
- Технические и технологические (уровень технической оснащенности, уровень сложности труда, характер выполняемых задач и др.)
- Структурно–организационные (объем предприятия, условия труда, укомплектованность штата, квалификация персонала, режим работы и др.)
- Социально–экономические (социальные льготы, медицинское страхование, материальное стимулирование и др.)
- Социально–психологические (корпоративная этика, психоэмоциональное состояние работника и всего коллектива, перспектива карьерного роста и др.)
- Территориально–ситуационные (удаленность работы от дома, месторасположение организации, уровень конкуренции, безработица и др.)

К одним из наиболее значимых факторов, влияющих на эффективность управления выделяют: средства производства, умственные и физические способности человека, для осуществления процесса управления и социальные условия.

Также нужно выделить классификацию по степени управляемости: нерегулируемые, слаборегулируемые и регулируемые.

Для нерегулируемых факторов характерна независимость от управленческих решений, таким можно отнести месторасположение филиала, наличие конкурентов и др.

К слаборегулируемым факторам относятся события, обладающие большой инертностью, не зависимо от управленческих решений они остаются практически без изменений в течение определенного времени. К ним можно отнести: размер

представительств фирмы, уровень технической оснащённости производства, объём и структуру основных фондов и др.

Факторы которые характеризуют качество управления персоналом, а также уровень организации производства и труда, т.е. способные к изменению называются регулируемыми. Именно они формируют первичные показатели необходимые для последующего исследования.

С помощью предложенной классификации удобно проводить оценку взаимодействующих факторов эффективности управления и регулирования. На наш взгляд, помимо перечисленных факторов, огромное влияние или даже первостепенное значение на эффективность управления персоналом имеют компетенция работников и их заинтересованность. При этом, чем выше уровень образованности, полученных навыков и личных умений, тем выше компетенция работников. В настоящее время в эпоху не совсем благоприятной экономической ситуации в стране, нужно понимать, что для некоторых категорий работников вознаграждение или компенсация являются важным фактором, оказывающего влияние на эффективность управления персоналом. «Стимулирование работников, возможно, и не единственный путь к повышению индивидуальной, групповой и даже организационной результативности, но это, вероятно, необходимое условие ее повышения в большинстве организаций в долгосрочном аспекте»¹.

К числу объективных факторов можно отнести: характерные особенности производственной деятельности, масштаб предприятия и количественный состав персонала организации.

Основаниями для изучения факторов, влияющих, на повышение эффективности являются положение относительно субъекта управления и его уровень активности. Для каждой организации и субъекта свойственны свои внутренние и внешние факторы (Табл. 3).

Таблица 3. Факторы, влияющие на эффективность управления организацией

¹ Эскиев М. А., Аслаханова С. А., Бексултанова А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность // Молодой ученый – 2015 – №23 – С. 689-692.

Внешние факторы	Внутренние факторы
Политика конкурирующих организаций	Психоэмоциональный фон в коллективе
Финансовые возможности клиентов	Сбои, несвоевременность поставок и перегрузка в работе
Экономические и политические кризисы, оказывающие влияние на эффективность работы организации	Неполноценна работа сотрудников: прогулы и немотивированные пропуски, из-за которых происходят потери рабочего времени
Общественные события, которые значимы для работы организации	Нетрудоспособность руководителей и сотрудников по болезни
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, организованные профсоюзным движением
Климатические особенности	Производственные конфликты
Нестабильность на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Текучка кадров, увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия Правительства по стабилизации социальной политики за счет работодателей	Реорганизация деятельности организации (расширение или сокращение)
Агрессивно настроенное законодательство к предпринимательству	Неисправности технического оборудования организации (агрегаты, оргтехника и др.)
Миграционные процессы	Непроизводственные потери: воровство, обман, хищения, брак
Финансовая нестабильность рынков	Действия отдельных лиц, помогающие или мешающие деятельности организации
Изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	События и последствия, связанные с охраной имущества и безопасностью труда
Лоббирующая промышленная политика государства	Инициатива коллектива (изобретательство и рационализаторство)

Усовершенствование технологии производства товаров и услуг	Вовлеченность персонала, согласование с коллективом планов развития
Требования и стандарты работы к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Средства массовой информации, оказывающих, влияние на формирование статуса организации	Мотивированность сотрудников

Степень активности субъекта определяется структурными факторами и активизирующими факторами (это управление людьми)¹.

К структурным факторам принадлежит управление делами, где необходимо использование рационального и логического подхода, с учетом объективности и систематизации. Руководствуясь активизирующими факторами нужно понимать, что в управление будет доминировать творческий поход, с точки зрения психологии поведения человека и чутья. Умелое использование методов управления двух, вышеперечисленных факторов, определяет профессионализм руководителя.

Относительная значимость структурных и активизирующих факторов увеличивается по мере перехода на более высокий организационный уровень, так как снижается значимость технических умений. Чем выше уровень организации системы, тем профессиональнее должно быть умение руководителя выстраивать межличностные отношения в коллективе. Благодаря своим сильным сторонам личности и степени организованности, руководитель достигает высоких результатов.

Так же, выше перечисленные факторы можно разделить по принципу их действия: постоянные и временные. Например, окружающая среда, социальная политика – это постоянные факторы влияния, а трудовой опыт руководителя, эмоциональное и психическое состояние – это временные.

На любом этапе развития организации можно определить ее стратегию и выявить

¹Герчиков В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом – 2004 – №12 – С. 47-52

основные факторы повышения эффективности управления. К таким факторам относятся управленческие механизмы. За счет использования внешних условий среды они усиливают организационную систему и приводят к максимальной внутренней эффективности. При этом увеличивается финансовая прибыль организации и реализуются социальные задачи, начиная от заботливого отношения к сотрудникам до бережного отношения к окружающей среде.

Благодаря, положительному действию внешних факторов и увеличению прибыли реализуется деятельность социально–экономических преобразований в организации, за счет повышения эффективности управления¹.

Из этого следует, что для повышения эффективности управления организацией нужно учесть роль и природу человеческого поведения в системе социально-экономических отношений, а так же определить условия, влияющие на качество труда, производительность и активность коллектива. Для достижения поставленных целей и высокой эффективности управления организацией, необходимо правильно организовать работу. Во–первых, цели рабочего коллектива должны совпадать с поставленными целями организации, а во-вторых, работники должны знать свое положение в структуре организации и качественно выполнять возложенные на них обязательства и функции.

Планированием, организацией и управлением трудового процесса в коллективе занимается руководитель. Для успешного управления, руководитель должен для себя выделять ряд способствующих факторов:

- Личностные особенности руководителя;
- Четкая оценка относительно выполняемой руководителем работы, что является обязательным к выполнению (требования), чего он делать не должен (ограничения) и что он мог бы сделать, с учетом своих возможностей;

¹Павлуцкий А. Люди и организация: технология совершенствования компаний/Управление персоналом – 2005 – №3 – С. 70-73.

- Взаимоотношения с коллективом устанавливаются как формальные и неформальные рабочие, так как руководитель является членом рабочей группы и успех его деятельности в значительной степени зависит от нее.
- Политика организации, в которой работает руководитель, ее структура управления и цели;
- Окружающая организацию и руководителя в частности обстановка и события.

Процесс повышения эффективности управления разделяют на шесть последовательных этапов¹.

Первый этап состоит из изучения внешних факторов, оказывающих влияние на эффективность процесса управления, включает в себя:

- Изучение и оценка главных параметров и характеристик организации (размеры, уровень прибыли, динамика развития, рынок сбыта и др.)
- Оценка имеющихся традиций и практики с возможными принципами и типами управления;
- Установление доминирующих качеств людей, подходящих концепции организации;
- Распределение должностных позиций и функций согласно иерархичной структуре организации, для эффективной работы всей организационной системы.

Второй этап состоит из определения и распределения востребованных знаний и практических навыков используемых в управлении.

В третий этап входит изучение основных качеств и требований, предъявляемых к руководителю. Основная задача состоит из определения уровня звена руководства, роль руководителя, наличие у него власти и сферы работы.

Для четвертого этапа характерно прогнозирование потенциальных требований и возможностей руководителя.

¹Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе – 2-е изд. – М., 1996 – С. 114.

Пятый этап представляет собой изучение управленческого поведения руководителей всех рангов, оценка уровня знаний и владения навыками.

В шестой этап входит разработка мероприятий для определения ключевых вопросов в производстве и управлении, а так же их значимость. На этом этапе, определяют возможные финансовые затраты на устранение возникших недостатков, определяют разницу между ожидаемыми результатами и практическими знаниями. Для достижения наибольшего результата необходимо выделить возможные «узкие места», которые могут помешать успеху и каким образом их совершенствовать. Во многом условия труда определяют удовлетворенность человека своей работой, что является одним из основных факторов успешности производственного коллектива.

2 ГЛАВА ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА

2.1 Роль и функции руководителя

В ч. 1 ст. 273 ТК РФ руководитель организации определен как физическое лицо, которое в соответствии с законодательством или учредительными документами осуществляет руководство организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Руководство – это целенаправленное воздействие лиц, наделенных функциями и компетенцией руководителей, на коллективы, т.е. взаимодействие руководителей и исполнителей. В соответствии с ч. 2 ст. 273 ТК РФ особенности правовой регламентации труда не распространяются на руководителей, которые являются единственным участником (учредителем), членом организации, собственником ее имущества, а также при управлении ими организацией по договору с другой организацией (управляющей организацией) или индивидуальным предпринимателем (управляющим).

В ТК РФ (ст. 274) определены правовые основы регулирования труда руководителя организации, права и обязанности (ст. 21)¹.

Руководитель осуществляет непосредственное руководство персоналом, что занимает центральное место в управлении сотрудниками. Труд руководителя связан с разработкой и передачей информации трудовому коллективу, для достижения наибольшего результата в решении поставленных задач.

В зависимости от соответствия индивидуальных черт характера руководителя, определяется эффективность руководства для выполнения функций и ролей, поставленных организацией. Основная часть требований, предъявляемых к руководителю, находит свое отражение в социальных ролях, предписанных ему согласно занимаемой должности на предприятии.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета – 2001 – 31 декабря

Социальная роль – это совокупность действий человека, которые и формируют его общее поведение, признаны обществом и являются целесообразным для обладателя данного статуса.

Существует несколько видов классификаций ролей руководителя, рассмотрим некоторые из них. Американский математик и экономист родом из России И. Ансофф (1918–2002гг.) выделил четыре роли руководителя¹.

1. Роль лидера. В этой роли имеется ввиду неформальный лидер, человек, обладающий жестким авторитарным характером и имеет способность к непринужденному влиянию на других людей.

2. Роль администратора. В данном случае имеется ввиду способность руководителя к контролю исполнения поручений, к организации и координации работы подчиненных, к исполнению и соблюдению правовых и административных норм и распоряжений, возможность самостоятельно принимать решения и реализовывать их, обеспечивать порядок на вверенной территории.

3. Роль планировщика. Для этой роли характерно решение следующих задач: необходимость оптимизировать деятельность организации при помощи анализа возможных изменений производственного процесса и условий окружающей среды; определить наилучшее управленческое решение и первостепенность в исполнение, согласно стратегии поставленных задач.

4. Роль предпринимателя. Руководитель, находясь в этой роли, выступает новатором и экспериментатором, он находит нестандартные подходы для решения возникающих проблем, рассчитывают возможные риски и всевозможными путями старается свести их к минимуму.

Еще одну классификацию ролей руководителя предложил американский ученый Генри Минцберг. В 1973 году в своей работе «Природа управленческой деятельности» он сформулировал 10 ролей, которые охватывают все функции процесса управления в различные периоды и в разной степени. Минцберг под

¹ Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Экономика, 1989 – С. 178.

ролью понимает совокупность правил и процедур поведения, которые выполняет руководитель в определённой последовательности, так как в процессе управления они соответствуют занимаемой им должности¹. Классификация всех ролей строится в рамках трех направлений: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений (Приложение 1). По мнению Минцберга все роли взаимозависимы и взаимодействуют друг с другом для достижения единой цели. К межличностным ролям относится роль лидера, главного руководителя и посредника, так как выполняет функции связующего звена. Их основная задача состоит в том, чтобы организовать и наладить взаимоотношения между руководителем и подчиненными. В категорию информационных ролей принадлежат приемник информации, информатор и представитель. Суть этой категории ролей состоит в сборе необходимой информации и дальнейшей передачи ее как внутренним источникам организации, так и внешним. В рамках роли по принятию решений принадлежит роль предпринимателя, ликвидатора нарушений, распределителя ресурсов и ведущего переговоры. Их основная задача в том, чтобы выбрать правильное альтернативно–новое решение при данной ситуации, с учетом имеющихся ресурсов и возможных угроз.

Все три категории этих ролей не могут быть независимыми друг от друга. Так как межличностные роли объединяют сферу взаимодействия руководителя с людьми и вытекают из его обязанностей и статуса в организации, здесь же сосредотачивается информация, и руководитель уже играет роль информационного центра. Так, помимо выполнения межличностной роли руководитель одновременно играет информационную роль, при исполнении которых ему приходится играть роль, связанную с принятием решений.

Независимо от типа организации, все выше описанные десять ролей, характеризуют содержание работы руководителя. Когда Генри Минцберг

¹ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2004 – С. 244.

выделял роли, он подразумевал общий процесс управления всей организацией¹. Хотя на практике, должностные обязанности руководителей разделяются на конкретные роли в зависимости от статуса и должности в структуре всей организации. В связи с чем, состав управленческого персонала разнообразен.

Более обширная и близкая к российскому типу управления является следующая классификация ролей:

- «мыслитель», выполняет функции осмысления общей обстановки, занимается поиском возможных способов для оптимального решения возникающих проблем;
- «штабной работник», занимается оформлением документации и обработкой управленческой информации;
- «организатор», в его функции входит координация производственного процесса;
- «кадровик», занимается подбором, отбором, расстановкой и оценкой профессиональных качеств персонала;
- «воспитатель», занимается направлением, обучением и мотивацией персонала организации;
- «снабженец», в его функции входит поиск, распределение и обеспечение трудового коллектива всем необходимым для выполнения их деятельности;
- «общественник», занимается работой с общественными организациями, принимает участие в качестве представителя или заинтересованного лица на совещаниях и мероприятиях;
- «инноватор», в его основным функциям относится разработка и внедрение инновационных методов труда и использование научно-технических достижений на производстве;

¹Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2004 – С. 278.

- «контролер», следит за исполнением прав и обязанностей сотрудником, а также качеством продукции;
- «дипломат», выполняет функции передачи необходимой информации в интересах организации, а также налаживает контакты с заинтересованными лицами¹.

Роли руководителя проявляются и детализируются в его функциях. Как говорил древнеримский оратор и философ: «Направлять, приказывать то, что справедливо, полезно, согласно с законами, – таковы задачи должностных лиц»².

Функция – это деятельность, выполняемая объектом, в определенной сфере деятельности, по заранее установленным правилам.

Функции руководителя – это те составляющие и направляющие распоряжения и правила, благодаря которым обеспечивается производственная жизнь управляемого сотрудника именно как работника.

В социальной системе управления руководитель выступает ее главным и организующим звеном. Так, говоря о функциях руководителя, в большей степени описывают выполняемые им обязанности согласно должностной инструкции.

Они разрабатываются для конкретных работников на основе квалификационных характеристик, где в том числе уточняются трудовые обязанности в соответствии с особенностями организации производства. При этом каждая квалификационная характеристика выступает нормативным документом, которая определяет трудовую функцию работника и регламентирует ее содержание. Все это в свою очередь повышает уровень организованности, способствует рациональному разделению труда, соблюдению дисциплины и усовершенствованию системы управления персоналом³.

Согласно ст. 57 ТК РФ в содержание трудового договора в обязательном порядке прописывается условие о выполнении трудовых функций⁴. Сами же

¹ Менеджмент персонала: функции и методы/ Учебное пособие // Э. С. Минаев, и др.– М.: МАИ, 1993 – С.25.

² Ларец мудрых мыслей / под ред. Д. Фельдмана– Кострома: РИО – 2001 – С.156.

³ Пугачев В. П. Руководство персоналом/В. П. Пугачев – М.: Аспект-Пресс, 2006 – С.98.

⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета – 2001 – 31 декабря – Ст. 57.

трудовые функции в трудовом договоре не перечислены, они указываются в должностной инструкции, которая разработана согласно квалификационному справочнику¹.

Существует несколько подходов к классификации функций руководителя, так французский теоретик и практик менеджмента, основатель классической школы управления Анри Файоль (1841-1925гг.) выделяет их пять:

1. Предвидение и планирование. По мнению Файоля, главными процессами в предпринимательской деятельности являются предвидение и планирование. У каждой организации для успешного производства должен быть разработан план, основными характерными чертами которого будут: единство, целостность, неразрывность, гибкость и точность. Идея Файоля работала не только в теории, но и на практике. Так она успешно реализовалась во время выхода из «великой депрессии» в США и в период Великой Отечественной войны в СССР для организации работы народного хозяйства.

2. Организация. В данном контексте она рассматривается как структура, которую необходимо выстраивать как материальной точки зрения, так и с человеческой. К основным задачам руководителя относится необходимость в создании правильной организационной структуры, благодаря которой обеспечивается сбалансированное функционирование всей деятельности компании.

3. Формирование распоряжений. Эта функция неразрывно связана с двумя предыдущими, так как для достижения целей компании, для начала составляется план мероприятий необходимых к выполнению для реализации поставленных задач, затем организация структуры этого процесса и непосредственное распределение распоряжений в зависимости от занимаемой должности.

¹Постановление Минтруда России от 09.02.2004г. N 9 Квалификационный справочник должностей руководителей / разработанный Институтом труда и утвержденный // www.consultant.ru

4. Координация – совместная, слаженная и оптимально организованные действия подчиненных при помощи распоряжений руководителя, итогом которой должно быть достижения намеченного результата.

5. Контроль – это наблюдение за выполнением полученных распоряжений и обязанностей согласно установленным правилам, а также отслеживание конечной задачи соответствующей планам организации.

Большое количество исследователей более позднего времени придерживаются мнения А. Файоля, что руководитель в процессе управления выполняет пять функций, но сам перечень их иной. Так Гари Десслер выделяет:

1. Планирование, к нему относится процесс постановки целей, разработка правил, планов и стратегий, прогнозирование возможных производственных ситуаций;
2. Организация – это координация работы подчиненных, путем разделения обязанностей и задач для каждого работника, делегирование им части полномочий, а также разработка путей передачи информации;
3. Управление персоналом – это процесс, основной задачей которого является подбор и отбор кандидатов, их обучение и развитие согласно существующим стандартам организации;
4. Руководство. Основная задача данной функции поиск и применение на практике оптимальных приемов и методов работы, для привлечения работника к выполнению поставленных задач, мотивация и моральная поддержка;
5. Контроль – мероприятия связанные с проверкой стандартов по качеству продаж, квоте, уровню продуктивности, а также их корректировка при необходимости¹.

Другой же исследователь, Джон Адаир, британский ученый, профессор и автор модели функционального руководства, в отличие от предыдущих последователей Файоля, предложил выделить восемь функций руководителя:

¹ Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой ; под общ.ред. И. М. Степанова. –Москва: БИНОМ. Лаб. знаний, 2013. – С. 362.

1. Определение задания. Ученый считает, что достижение поставленной цели, должно быть путем ее разбивания на конкретные задания и дальнейшее их реализация.
2. Планирование. Главная цель этой функции определить, когда и как можно достичь цели. Нужно понимать, что на этапе анализа возможностей можно оценить вероятные пути развития событий и негативную ситуацию превратить в позитивную.
3. Инструктаж – это жизненно необходимое умение для руководителя, чтобы достичь цель, ведь нужно сформулировать как ее достичь, написать четкие инструкции и провести собрания.
4. Контроль. Здесь, по мнению Адаира нужно сделать акцент на умение контролировать самого себя, а потом других. Самоконтроль – это залог успеха в управление. Необходимо разработать эффективную систему контроля, чтобы отслеживать выполнение плана.
5. Оценка работы, функция тесно связанная с предыдущей, так необходимо периодически подводить итоги о проделанной работе, соответствуют ли они поставленной цели, и разбирать детально все задания.
6. Мотивация. Как известно, успех воодушевляет человека, поэтому при достижении небольших результатов необходима похвала и награда, которые дадут новый импульс и стимул для достижения целей более высокого уровня.
7. Организация. Несмотря на то, что руководитель не сам лично выполняет работу, он всегда должен быть уверенным в том, она выполняется и будет доведена до конца. Инфраструктура организации должна работать эффективно и своевременно.
8. Личный пример. Как показывают исследования, основной успех состоит в поведении руководителя, в его установках и целях¹. Исходя их психологических особенностей человека, работник для начала всегда обращает внимание на то, что представляет собой руководитель, что и как они делают, а потом только что они говорят.

¹ Джон Адаир. Эффективное лидерство – М.: Эксмо, 2003 – С. 97.

Таким образом, можно выделить следующие функции руководителя:

- Оценка ситуации, разработка, обоснование (т.е. выяснение, насколько реальны, понятны и контролируемы цели).
- Определение и подготовка мероприятий по достижению целей.
- Координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями.
- Контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам.
- Организация деятельности сотрудников, т.е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью.
- Информирование сотрудников.
- Интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) – деловое общение с целью получение информации, консультирования, оказания помощи и т.п.
- Формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивации.
- Делегирование задач, компетенций, ответственности.
- Предотвращение и разрешение конфликтов.
- Распространение специфических для организации ценностей и норм.
- Забота о подчиненных и обеспечение их лояльности.
- Формирование сплоченного коллектива и поддержании его дееспособности.
- Ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

Функции выполняемые руководителем выступают основным критерием его оценки индивидуальных качеств, которые способствуют успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности. Как правило, чем в большей мере эти качества соответствуют выполненным функциям, тем эффективнее руководство.

Согласно квалификационному справочнику в функции финансового директора (заместителя директора по финансам) входит:

Определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее финансовой устойчивости. Руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры. Осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов, порядком оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями, а также операций внешнеэкономической деятельности. Возглавляет работу по формированию налоговой политики организации, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики, по подготовке и проведению эмиссии ценных бумаг, анализу и оценке инвестиционной привлекательности проектов и целесообразности вложения средств, регулированию соотношения собственного и заемного капитала. Осуществляет взаимодействие с кредитными организациями по вопросам размещения временно свободных денежных средств, проведения операций с ценными бумагами, получения кредитов. Руководит составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств, доводит показатели утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий, лимитов и нормативов до подразделений организации, обеспечивает контроль за их выполнением. Участвует в разработке проектов планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг), подготавливает предложения по повышению рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения. Осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств, результатами финансово-хозяйственной деятельности, выполнением налоговых обязательств. Принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли организации, эффективности финансовых и инвестиционных проектов, рациональной структуры активов. Организует

разработку информационной системы по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, контроль за достоверностью и сохранением конфиденциальности информации. Обеспечивает предоставление необходимой финансовой информации внутренним и внешним пользователям. Организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности организации и разработке мероприятий по повышению эффективности управления финансами, а также проведению внутреннего аудита, по рассмотрению взаимных претензий, возникающих в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, принимает меры по их разрешению в соответствии с действующим законодательством. Руководит деятельностью финансовых подразделений организации, организует работу по повышению квалификации работников, оказывает методическую помощь работникам организации по финансовым вопросам.

2.2 Характеристики и личные качества руководителя

Управление будь то организацией, подразделением завода или коллективом – это, прежде всего взаимоотношения с людьми и с каждым человеком в отдельности. Чтобы выстроить долгосрочные и плодотворные отношения между руководителем и подчинёнными, нужно уметь находить к каждому свой подход, так как от этого зависит успех в достижение стратегической цели всей организации.

С кем бы руководителю ни пришлось работать необходимо, расположить к себе окружающих, чтобы они прониклись к нему, добиться авторитета не только с позиции занимаемой должности, а с позиции человеческих качеств, только после этого коллеги будут прилагать максимальные усилия в достижение общих целей.

На сегодняшний день, нет ни одного нормативного документа с полным перечнем личных качеств необходимых в соответствие с занимаемой должностью. В IV части раздела XII ТК РФ об особенностях регулирования труда отдельных категорий работников и в «Квалификационном

справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих» упоминается о профессиональных качествах персонала. Так в квалификационной характеристике в должностной инструкции для каждой должности выделяют три раздела: должностные обязанности, должен знать и требования к квалификации. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с законом РФ «Об образовании»¹.

Поэтому в современной литературе «список», который представляет исчерпывающую характеристику личных качеств работников, как руководящего состава, так и работников других профессий, еще не сформирован.

Большое количество исследователей сошлось на мнение, что все качества характерные для руководителей можно разделить на две группы: деловые и профессиональные.

Для качеств этих двух групп свойственен преимущественно объективный характер, так как они не зависимы от характера или психики, она своего рода принадлежат к числу наследственных или прирожденных качеств.

К ним относятся:

- демографические параметры (пол, возраст, физические данные, т.е. состояние здоровья)
- социально–экономические параметры (занимаемый статус в обществе, имеющееся образование).

Гендерный признак. Изначально, считалось стандартом всех исследований, что в сфере руководства должны были только мужчины, так они во все времена доминировали над женщинами, как на государственной службе, так и в бизнесе. По статистике, женщины примерно к сорока годам начинают реализовываться на производстве и делают карьеру, до этого времени большая часть женщин, занимается воспитанием детей и налаживает семейный быт. В тоже время и сейчас существует стереотип, что у женщины на первом месте стоят семейные ценности, муж, дети и ориентирована на более скромное положение в обществе.

¹Федеральный закон от 29.12.2012 N 273 – ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"// Российская газета – 2012 – № 5976 – Ст. 60.

Чтобы доказать свою состоятельность и статусность на производстве, женщине приходится прилагать гораздо больше усилий, тогда как мужчине этого делать не требуется¹.

Что касается критериев возраста и здоровья, то в практике руководства принимается за факт, что уровень занимаемой должности зависит от возрастного ценза, чем выше руководящее положение, тем старше должен быть человек. Очень четко это позиция прослеживается в структуре чиновников и государственной службе. По данным газеты «АиФ» в Росстате на 1 октября 2015 г. средний возраст тех, кто занимал госдолжности и работал на госслужбе в России, составлял 39 лет². Как известно, госслужащими принято считать всех сотрудников различных аппаратов, а большое количество выпускников приходит сразу после ВУЗа, эти и объясняется достаточно молодой возраст. При всем этом 47% из числа министров в возрасте от 50 до 60 лет. Для сравнения средний возраст правительства Германии 55 лет.

По большей степени возраст не главный показатель, влияющий на эффективность руководства. Как пожилой возраст, так и молодой имеют свои преимущества и недостатки. Для молодых руководителей характерными чертами является энергичность, высокая работоспособность, использование инноваций и высокий уровень коммуникабельности. Конечно это основные достоинства для молодых руководителей, но вопреки всему, они уступают свои коллегам старших их по возрасту. Так как они более опытные, хладнокровны, их практические знания имеют колоссальное значение для эффективного управления коллективом³.

Помимо возраста руководителей, немаловажным для процесса управления является здоровье. Речь в данном случае идет по большей части не в физических

¹Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений – М.: Издательский центр «Академия», 2002 – С. 61.

²Цепляев В. Кто правит Россией? Средний возраст чиновников и депутатов // Аргументы и Факты – 2015 – № 18 – С. 4.

³Авдейчев А.А., Резникова Ю.С. Особенности личности руководителя и эффективность его профессиональной деятельности // Прикладная психология – 2000 – № 6 – С. 16

данных, а духовно-нравственное состояние. Ведь стрессоустойчивость, эмоциональное спокойствие, психическая уравновешенность и другие качества характеризуют общее душевное состояние.

На вероятность занять руководящую должность огромное влияние оказывает статус человека и социальное положение в обществе. Как говорит американский психолог Ф.Е. Фидлер: «Лучший способ стать президентом компании – родиться в семье, которая владеет компанией»¹. Хотелось бы конечно не согласиться с данным высказыванием, но нельзя исключать, что дети высокопоставленных родителей, как правило, протезируются для вхождения в состав руководящих должностей.

Еще одним фактором занятия руководящих должностей и в том числе степень эффективности руководства выступает уровень образования. Его можно отнести как в категорию социально-экономического положения, так и в категорию индивидуальных способностей человека, так как получение образования зависит и от финансовой обеспеченности и от уровня интеллекта. Таким образом, образования человека зависит от объективных и субъективных условий.

И так, рассмотрим профессиональные качества – это прежде всего характерные для занимаемой должности трудовые обязанности, которые характеризуют его как грамотного специалиста. Прежде всего, хочется отметить компетентность работника, которая формируется на основе образования и производственном опыте. Так же, руководитель должен обладать объективностью и широтой взглядов, фундамент которых создается благодаря общей эрудированностью помимо собственной сферы деятельности, но и взаимосвязанных с ней. Для профессионального руководителя свойственно постоянное совершенствование, как своей личности, так и работающих с ним коллег, а также стремление к новым знаниям. Немаловажным качеством выступает способность к рациональному планированию работы и времени, так как в ограниченных условиях коэффициент полезного действия увеличится. И

¹Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер – М.: Изд-во «Дело», 1991 – С. 98.

наконец, ко всему этому руководитель должен быть творческой личностью, так это очень важно в решение возникающих проблем, в поиске новых методов работы и для ее улучшения¹.

Труд любого руководителя включает в себя общение с людьми. Поэтому умение вести деловые переговоры, общение независимо от личного отношения к собеседнику – это важное профессиональное качество. Умение контролировать собственное эмоциональное состояние и поведение положительно сказывается на характере деловых отношений. Как показывает практика, положительные отношения с сотрудником стимулируют рабочих к повышению трудовой активности и производительности.

Рассмотрим деловые качества руководителя, ведь именно они характеризует успешность управленческой деятельности. Хочется выделить такой критерий как организаторские способности, благодаря им реализуется умение создавать организацию и коллектив, наладить их деятельность, определить задачи, разделить их по исполнителям, скоординировать, проконтролировать и стимулировать все работу². Также немаловажным деловым качеством выступает лидерство, в основе которого лежит властность, доминантность, личная независимость, решительность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав, требовательность и конечно же сила воли. Еще одно качество руководителя – это коммуникабельность или контактность, т.е. умение работать с подчиненными, повести за собой, расположить к себе коллектив, поддерживать и оказывать им содействие. Не главное, но существенное качество – это мобильность, которая проявляется в оперативности принятия решений, умение быстро подстроиться под сложившиеся условия, а также инициативность и гибкость. Невозможно управлять другими людьми, если не умеешь управлять самим собой, своими эмоциями, поведением, своим отношением к окружающим, ну и рабочим

¹ Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» – М.: ИНФРА-М, 2000 – С. 78.

² Самыгин С. И., Менеджмент персонала. – Ростов Н/Д: Феникс, 2007 – С. 279.

временем¹. Самоуправление это один из основополагающих критериев для современного управленца, как и стремление к самосовершенствованию. Трудно представить успешную работу руководителя без нововведений, применения инноваций, отслеживание новых тенденций в усовершенствовании работы, непреклонность перед страхом и боязнью ошибок.

Также исследователи выделяют помимо описанных выше двух групп третью группу – это личные и интеллектуальные качества руководителей.

Сюда относятся интеллект, способности, тип мышления, моральность, психическое состояние, характер, отзывчивость, оптимизм и др.². Для этой группы качеств характерны две особенности: во-первых, она является основой для профессиональной и управленческой компетентности руководителя, а во-вторых, сложность в коррекции данных качеств, ведь гораздо сложнее изменить стиль и характер мышления, чем усвоить технологию и методику управления. Ведущее место среди личностных характеристик руководителя занимает интеллект. Он характеризует умственные способности и развитие личности. Наиболее подробно Ф. Фидре и А. Лейстер в своих исследованиях разобрали влияние умственных способностей на карьеру и эффективность руководства³. Они пришли к выводу, что интеллект оказывает влияние на эффективность управления при помощи целого ряда факторов, которые в свои очередь ослабляют позитивное действие между такими параметрами как мотивация, опыт и отношения не только с вышестоящим руководством, но и с подчиненными (Схема. 1).

¹ Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современной организации – М.: Гросс-Медиа, 2007 – С. 98.

² Одегов Ю. Г. Управление персоналом – подходы к формированию ядра коллектива/Вестник Российской экономической академии – 2006 – №3 – С. 43-45.

³ Хентце, Иоахим. Теория управления кадрами в рыночной экономике: пер. с нем. – М.: Европа-пресс, 1997 – С. 375.



Схема 1. Цепочка факторов, опосредующих влияние интеллекта

Индивидуализм, самоуверенность, решительность и другие качества необходимые для управления и карьеры сочетаются с высоким интеллектуальным развитием человека. Кроме того, многие руководители боятся конкуренции, вследствие чего подбирают кандидатов для работы менее амбициозных чем они, «не слишком» умных, либо если в коллективе уже имеются самодостаточные личности, то стараются задержать их карьерный рост, чтобы их так сказать не «подсидивали». Все это говорит о невысоком уровне интеллекта и личной неуверенности в себе самого руководителя. Перечислим еще ряд важных качеств для руководителя:

- Уверенность в себе – это вера в себя, позитивная оценка собственных способностей, которые являются достаточными для достижения целей. На руководителя, обладающим этим качеством можно довериться.
- Самообладание – это способность строить собственную жизнь, планы с помощью разумно-нравственной воли, эмоциональной уравновешенности и стрессоустойчивости. Такие руководители всегда держат себя под контролем.
- Творческий подход. Это качество является по большей мере врожденным, но возможно его и воспитать. Поэтому если человек креативный от природы у него всегда для решения любой задачи или проблемы есть не традиционные пути решения. Для руководителей, которые со временем приобрели, воспитали это качество, для решения тех же задач потребуется больше времени.
- Предприимчивость – это находчивость, готовность проявлять инициативу в решение различных вопросов и стремление к обоснованному риску.

- Общительность, благодаря ей повышается уровень умения работать с людьми.

- Мышление – это особый взгляд на окружающую действительность¹.

Остановимся более подробно на таком психологическом качестве как «мышление». Руководитель в процессе управления должен даже мыслит с определенным подходом:

- системно и перспективно, чтобы охватить все стороны процесса, влияющие на них факторы и предвидеть возможные пути для их преодоления;

- практически и обоснованно, т.е. нужно отличать теоретические и практические действительные факторы, во время разграничивать субъективное и объективное мнение, реальное и желаемое;

- консервативно и нешаблонно, именно в таком сочетании в разы увеличивается эффективность руководства, т.к. не базе накопленного опыта можно заранее предугадать последствия применения инновационных методов и оригинальных идей;

- оперативно и самокритично, это так называемая скорость реагирования на изменения действующих факторов, самостоятельное, взвешенное и рациональное решение в условиях дефицита времени;

- последовательно и целеустремленно, умение отделять первостепенные задачи добиваясь поставленной цели; во время текучки дел необходимо периодически пересматривать их значимость².

Как мы видим, многие личные качества можно отнести и к деловым и профессиональным, можно резюмировать о том, что управленцы это люди с определённым набором качеств и типом мышления, их человеческие особенности отражаются на всей профессиональной деятельности.

¹ Моргунов Е. Профессионально важные качества менеджера // Управления персоналом – 2003 – № 7 – С. 34.

² Крамаренко Ю. Служба управление персоналом отечественной фирмы: о методологии и последовательности деятельности по ее организации // Управление персоналом – 2008 – №9 – С. 41.

Если мы будем сравнивать российских управленцев и американских коллег, то можно с уверенностью заметить, что наша способность реагировать на внезапные изменения условий гораздо выше. Это очевидно, т.к. в последние годы в списке самых престижных менеджеров преобладают россияне. Хотя в тоже время, нужно обратить внимание, что недостатки управления советского периода, такие как низкая дисциплина и несобранность, до сих пор характерны для некоторых руководителей.

Рассмотрим еще одну классификацию качеств руководителя характерные для современных рыночных условий:

- Природные качества, к ним относятся: честность, смелость, решительность, физическое здоровье, активность, сознательность, настойчивость и исполнительность и др.;
- Черты характера: аккуратный, амбициозный, асертивный, безответственный, бескомпромиссный, благодарный, трудолюбивый и др.
- Профессиональные качества: компетентность, организаторское чутье, ориентированность на результат и др.;
- Приобретенные качества: опытность, высокая работоспособность, дипломатичность, мобильность в производственной сфере, умение идти на компромиссы и др.¹.

Все перечисленные качества являются необходимой социально-профессиональной базой для продуктивной работы по управлению персоналом и организацией в целом. Нельзя забывать, что в зависимости от статуса руководителя в производственной структуре зависит и список характерных качеств. Так, например, в начале карьеры актуальны решительность, находчивость, а для высокопоставленных членов организации уже сдержанность и дипломатичность.

¹Магура М. И. Организация работы по обучению персонала // Управление персоналом – 2006 – №1-2 – С. 56-65.

При всем при этом нужно помнить, что не только личных качеств руководителя зависит успех управленческой деятельности. Немаловажную роль играют личные качества подчиненных и их взаимоотношения с руководством.

2.3 Особенности регулирования труда руководителя, его организация труда и стили руководства

В трудовом законодательстве выделяется несколько категорий руководящих работников, которые в силу своего особого статуса и занимаемых позиций в управленческой структуре организации не вписываются в общие рамки правового регулирования труда работников. Именно для таких работников Трудовой кодекс РФ установил специальные нормы и правила заключения и расторжения трудового договора, ответственности и др.

Положения главы 43 ТК РФ устанавливают особенности регулирования труда руководителя организации и членов коллегиального исполнительного органа независимо от их организационно–правовых форм и форм собственности. В основном они касаются вопросов оформления и прекращения трудовых отношений, работы по совместительству, предоставления гарантий при увольнении и мер ответственности за нарушения трудового законодательства. В Статье 273 ТК РФ руководитель организации определяется как физическое лицо, которое в соответствии с Трудовым кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Исходя из данного определения правовое положение руководителя в трудовых отношениях характеризуется с двух позиций: во–первых, руководитель представляет собственника–работодателя в отношениях с работником, а во–

вторых, руководитель является работником и выполняет в соответствии с трудовым договором функции. Называться должности работников этой категории могут по-разному: директор, генеральный директор, управляющий, председатель правления, ректор, руководитель.

Трудовой кодекс не разъясняет, какие должности могут быть отнесены к категории заместителей руководителя организации

Согласно Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих, в качестве заместителей перечислены только заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по капитальному строительству и заместитель директора по управлению персоналом. Перечень указанных должностей, даже с учетом всех внесенных последних изменений, не отражает реального положения настоящего времени. Существует множество должностей, таких как финансовый директор или заместитель директора по финансовым вопросам о которых не упоминается в справочнике.

Права и обязанности руководителя, его компетенция определяются не только в законе, но и в учредительных документах организации - уставе, внутренних документах, регулирующих деятельность руководителя. Их нужно закрепить и в трудовом договоре.

Рассмотрим, в чем же заключаются особенности регулирования труда руководителей. Примерное положение о проведении конкурса на замещение должности руководителя вы найдете в постановлении Правительства РФ от 16 марта 2000 г. № 243 "О порядке заключения контрактов и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий"¹. Благодаря конкурсной системе, появляется возможность выбора наиболее достойного кандидата из числа претендентов, тем самым исключая предпочтения по личным мотивам.

¹ Постановление Правительства РФ от 16 марта 2000 г. № 234 "О порядке заключения трудовых договоров и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий"//www.consultant.ru

Конкурсная система отбора кадров позволяет выбрать из числа претендентов для замещения той или иной должности наиболее достойных, отвечающих характеристикам, приведенным в предыдущих параграфах. Кроме того, должным образом проведенный конкурс позволяет исключить оказание предпочтения претендентам по личным или коллегиальным мотивам. Исходя из статьи 16 ТК РФ следует, что трудовые отношения между работником и работодателем возникают на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с кодексом. Трудовой договор оформляется в письменной форме не позднее трех дней со дня начала работы. Трудовой договор может заключаться как бессрочный так и срочный, срок действия которого не должен превышать пяти лет, если иной срок не установлен ТК РФ и другими законами. Однако статья 275 ТК РФ уточняет срок трудового договора в соответствие с учредительными документами организации или соглашением сторон. Если в учредительных документах обозначен срок заключения трудового договора с директором в 3 года, то и в распорядительных документах должен быть обозначен этот трехлетний срок. При этом, если же по истечении срока трудового договора отношения фактически продолжают существовать и ни одна из сторон не потребовала их прекращения, то действие договора считается продолженным на неопределенный срок, но должны быть все документы надлежаще оформлены. Данное положение подтверждается судебной практикой Самарского областного суда от 25 мая 2016 года при рассмотрении гражданского дела по иску Шеховцовой С.В. к ООО «ТРАСТ», Скворцову О.И., Данилову А.А., Пиецкому Я.С., Бикмухаметову Р.Ф. Истец установил, что Скворцов О.И., Данилов А.А., Пиецкий Я.С., Бикмухаметов Р.Ф. являются учредителями ООО «ТРАСТ». Решением общего собрания учредителей, оформленного протоколом № * от **.**.****, истец назначен на должность директора ООО «ТРАСТ» сроком до **.**.**** По истечении указанного срока истец продолжает выполнять должностные обязанности директора, однако документально его трудовые отношения не оформлены. Назначенное на **.**.**** внеочередное общее собрание участников ООО «ТРАСТ» не состоялось по причине неявки Скворцова О.И. Истец считает, что,

поскольку он продолжает работать, извещение о прекращении с ним трудовых отношений ему не направлялось, срочный трудовой договор должен быть с ним продлен на неопределенный срок.

Согласно п. 9.1 статьи 9 Устава ООО «ТРАСТ», единоличным исполнительным органом Общества является директор Общества, который избирается общим собранием участников Общества сроком на 1 год.

Таким образом, Уставом Общества предусмотрено заключение с директором исключительно срочного трудового договора на определенный срок.

Поскольку спорные правоотношения подлежат регулированию специальными нормами права, положения ст. 58 Трудового кодекса Российской Федерации в части признания срочного трудового договора заключенным на неопределенный срок, применению не подлежат.

Таким образом, по истечению срока действия срочного трудового договора, Трудовой кодекс Российской Федерации не предусматривает возможности его продления на новый срок без расторжения прежнего договора в установленном законом порядке, в связи с чем, отсутствие решения Общего собрания Общества о прекращении трудового договора с истцом и избрании директора на новый срок, не влечет признание срочного трудового договора заключенным на неопределенный срок.

В этой связи, выполнение трудовых обязанностей истцом не свидетельствуют о заключении сторонами бессрочного трудового договора и как следствие о наличии правовых оснований для удовлетворения иска. Согласно п. 9.1 статьи 9 Устава ООО «ТРАСТ», единоличным исполнительным органом Общества является директор Общества, который избирается общим собранием участников Общества сроком на 1 год.

Таким образом, Уставом Общества предусмотрено заключение с директором исключительно срочного трудового договора на определенный срок.

Поскольку спорные правоотношения подлежат регулированию специальными нормами права, положения ст. 58 Трудового кодекса Российской Федерации

Федерации в части признания срочного трудового договора заключенным на неопределенный срок, применению не подлежат.

Таким образом, по истечению срока действия срочного трудового договора, Трудовой кодекс Российской Федерации не предусматривает возможности его продления на новый срок без расторжения прежнего договора в установленном законом порядке, в связи с чем, отсутствие решения Общего собрания Общества о прекращении трудового договора с истцом и избрании директора на новый срок, не влечет признание срочного трудового договора заключенным на неопределенный срок.

В этой связи, выполнение трудовых обязанностей истцом не свидетельствуют о заключении сторонами бессрочного трудового договора и как следствие о наличии правовых оснований для удовлетворения иска. Решением Красноглинского районного суда г. Самары от 25 мая 2016 года стало: отказать в удовлетворении исковых требований Шеховцова С.В. к ООО «ТРАСТ», Скворцову О.И., Данилову А.А., Пиецкому Я.С., Бикмухаметову Р.Ф. об установлении факта трудовых отношений между Шеховцовым С.В. и ООО «ТРАСТ» с **.**.**** на неопределенный срок, об обязанности ООО «ТРАСТ» заключить трудовой договор с Шеховцовым С.В. в должности директора ООО «ТРАСТ» с **.**.**** на неопределенный срок.

Мы считаем, что решение суда не соответствует ст. 278 п. 2 ТК РФ, т.к. в связи с принятием уполномоченным органом юридического лица, либо собственником имущества организации, либо уполномоченным собственником лицом (органом) решения о прекращении трудового договора. Решение о прекращении трудового договора по указанному основанию в отношении руководителя унитарного предприятия принимается уполномоченным собственником унитарного предприятия органом в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Кроме указанного, в ст. 278 ТК приведены и другие дополнительные основания: 1) в связи с отстранением от должности руководителя организации-должника в соответствии с

законодательством о несостоятельности (банкротстве); 2) по иным основаниям, предусмотренным трудовым договором.

Испытательный срок для руководящих работников прописывается в трудовом договоре и не должен превышать 6 месяцев, если иное не установлено федеральным законом. Однако следует помнить, что если работник приглашен на эту должность по конкурсу или из другой организации, испытание ему не устанавливается.

На практике очень часто возникает вопрос о возможности работы руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера в другой организации по совместительству. В статье 276 ТК РФ устанавливает, что руководитель организации может занимать оплачиваемые должности в других организациях только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника имущества организации, либо уполномоченного собственником лица (органа). Однако эта норма не относится, например, к главному бухгалтеру.

Труд руководителей не поддается учету во времени, и они сами распределяют время для работы по своему усмотрению. В связи с постоянной эпизодической переработкой сверхустановленной законом нормальной продолжительности рабочего времени руководителей относят к категории работников, которым устанавливается "ненормированный рабочий день". Основным способом компенсации за ненормированный рабочий день является дополнительный отпуск продолжительностью не менее трех календарных дней (статья 119 ТК). В зависимости от степени интенсивности работы, напряженности труда, ответственности, частоты и длительности переработок продолжительность отпуска может изменяться.

К одной из основных особенностей регулирования труда руководителей является полная материальная ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации. Также федеральным законом может быть предусмотрено возмещение руководителем убытков организации, причиненных

его виновными действиями. Расчет таких убытков осуществляется в соответствии с правилами, установленными гражданским законодательством. В сложившейся ситуации законодатель отступает от общего правила, закрепленного статьей 238 ТК РФ, в соответствии с которой с работника может быть взыскан только реальный ущерб, упущенная выгода не взыскивается. Здесь впервые ТК РФ распространил нормы гражданского права на конкретного работника, подчеркнув тем самым повышенную ответственность руководителя организации за эффективность и результативность своих действий в руководстве организацией. Относительно этой нормы Ростовской областной суд подтвердил правовую позицию следующим гражданским делом по иску ООО «МНПО «Здоровье нации» к Черновой Т.В. ООО «МНПО «Здоровье нации» обратилось в суд с иском к Черновой Т.В. о возмещении действительного ущерба, указав в обоснование заявленных требований что постановлением заместителя начальника отдела Госинспекции труда в Ростовской области № П от 05.10.2015 г. ООО «МНПО «Здоровье нации» привлечено к административной ответственности по ч. 1 ст.5.27 КоАП РФ с назначением наказания в виде штрафа в размере 30 000 руб.

Постановлением заместителя начальника отдела Госинспекции труда в Ростовской области №П от 05.10.2015 г. ООО «МНПО «Здоровье нации» также привлечено к административной ответственности по ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ с назначением наказания в виде штрафа в размере 30 000 руб.

Основанием для привлечения к административной ответственности и назначения административного штрафа является нарушение истцом требований законодательства о труде, а именно: в нарушение ст.140 ТК РФ работникам Черновой Т.В. и ФИО окончательный расчёт при увольнении выплачен несвоевременно и не в полном объеме. Данные нарушения были допущены в результате ненадлежащего исполнения руководителем Общества своих прямых обязанностей, предусмотренных Уставом Общества, Трудовым договором и Положением о порядке оплаты труда и стимулировании труда работников. В

соответствии с ч. 1 ст. 277 ТК РФ руководитель организации несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации.

Под прямым действительным ущербом согласно ч. 2 ст. 238 ТК РФ понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести за ff9 траты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам. Решением Советского районного суда г. Ростова-на-Дону от 11 июля 2016 г. отменить в удовлетворении исковых требований ООО «МНПО «Здоровье» к Черновой Т.В. о возмещении ущерба – отказать, так как указанные юридически значимые обстоятельства представленными в материалы дела доказательствами не подтверждаются, а иных достаточных, относимых и допустимых доказательств, подтверждающих совокупность условий, при которых на работника может быть возложена материальная ответственность.

Следует обратить внимание на дополнительное условие о привлечении к дисциплинарной ответственности руководителя организации и его заместителей по требованию представительного органа работников (статья 195 ТК РФ). В случае подтверждения фактов нарушения руководителем организации, его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора, соглашения, работодатель обязан применить дисциплинарное взыскание, вплоть до увольнения (пункт 10 статьи 81 ТК).

В перечне оснований для прекращения трудового договора для руководителя установлены дополнительные основания прекращения трудового договора по инициативе работодателя (пункт 4 и пункт 9 статьи 81 ТК РФ). При смене собственника имущества организации (пункт 4 статьи 81 ТК РФ) предполагается переход права собственности, где новый собственник имеет право

расторгнуть трудовой договор с руководителем организации и его заместителями, не позднее трех месяцев со дня возникновения права собственности. В дальнейшем времени трудовой договор с руководителем может быть расторгнут только по иным основаниям. Согласно статье 181 ТК РФ при расторжении трудового договора в связи со сменой собственника имущества организации руководящим работникам предусмотрена компенсация не ниже трех месячных заработных плат.

Со своей стороны руководитель организации имеет право досрочно расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя (собственника имущества организации, его представителя) в письменной форме не позднее чем за один месяц (статья 280 ТК РФ).

Также, помимо особенностей регулирования труда руководителя хотелось бы обратить внимание на их организацию труда. В современном обществе от рационального и грамотного руководства зависит успешная деятельность организации. Во всех сферах человеческой деятельности для достижения результатов более высокого уровня необходимо лучше организовывать труд человека, ведь даже при прочих равнозначных условиях, успех будет больше.

Основополагающий фактор эффективной работы организации – это организация труда руководителя, благодаря чему создаются комфортные условия труда. Во многом на работу всей организации влияет организация труда руководителя, ведь если работу самого руководителя не организовать должным образом, то руководитель не сможет работать эффективно. Вследствие чего руководитель сможет спланировать и правильно организовать свою работу, что приведет к рациональному использованию рабочего времени, повышению работоспособности и качеству управления. Если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и в конечном счете скажется на качестве управления.

Во многих литературных источниках для описания управленческого процесса понятие «организация труда» используется с различными смысловыми

нагрузками и трактуется как: "организация производства, труда и управления", "организация и управление трудом", "организация, нормирование и оплата труда" и др¹.

Для того чтобы выявить значимость организации труда руководителя необходимо четко определить ее место в организационной системе производства. При этом в одном случае организация производства и организация труда рассматриваются как взаимосвязанные, но одновременно самостоятельные направления, в другом – организация труда понимается как составная часть организации производства, которая связана с процессом организации управления предприятием.

Организация труда руководителя – это использование эффективной системы методов и приемов личной работы в условиях рациональной организации рабочего места и оптимальных условий труда для ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций. На организацию труда руководителя оказывают влияние такие факторы как: стиль работы, формы и методы, используемые для управления коллективом, техническое оснащение рабочего места и др. Продуктивность ежедневной работы руководителя имеет немаловажное значение в эффективности работы всей организации (структурного подразделения), что в свою очередь обеспечивается рациональной организацией труда деятельности самого руководителя. Процесс организации труда руководителя многостадийен и включает в себя разработку и внедрение рациональных систем и методов для выполнения возложенных на него трудовых функций с учетом применения необходимых технических средств и предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Все это способствует поддержанию необходимого порядка и последовательности выполняемой работы при исполнении руководителем должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений.

¹Одегов Ю. Г. Управление персоналом – подходы к формированию ядра коллектива // Вестник Российской экономической академии – 2006 – №3 – С. 44.

Регламентация труда – это определение и строгое соблюдение основных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущие НОТ (нормам охраны труда). Организация труда или организационные отношения – это процесс реализации экономических результатов трудовой деятельности¹.

Процесс организации труда руководителя представляет собой взаимодействие орудий, предметов труда и самого труда.

Элементы организации труда руководителей, раскрывающие ее составляющие:

– организация труда в коллективе, включает в себя распределение поставленных задач между подчиненными, регламентацию их труда по содержанию и по времени, а также выбор наиболее подходящей системы и методики работы;

– специфические проблемы организации личного труда (учет рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);

– организация использования инструментов вычислительной и оргтехники;

– мероприятия по охране труда, для обеспечения безопасных условий, как для самого исполнителя, так и для окружающих его людей;

– мероприятия, направленные на укрепление дисциплины труда и устранение потерь рабочего времени.

– создание материальной и моральной мотивации в целях улучшения как индивидуальных, так и коллективных результатов труда;

– повышение профессионализма, уровня квалификации и культурно-технического степени работников;

– производственную обстановку, устройство и оснащенность рабочих мест, а также их качественное обслуживание².

¹ Михайлина Г. И. Управление персоналом – М.: Дашко и К°, 2006 – С. 154-173.

² Егоршин А. П. Управление персоналом – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2006 – С. 254.

Перечисленные выше элементы системы организации труда являются общими для любого вида объединения работников на различных предприятиях и в разных социально-экономических условиях, соответственно и реализуются они по-разному. При этом, умение руководителей и специалистов правильно организовывать свой труд является базой для успешной реализации этих элементов.

Одним из важных критериев эффективной организации труда руководителя (специалиста) является устранение дефицита рабочего времени. Дефицит времени – это основная из тех проблем, которая больше всего волнует руководителей и специалистов разных уровней, так как временной фактор для них, как правило, играет решающую роль. Каждый руководитель и специалист в абсолютно равных количествах обладает ресурсом времени. Проблема состоит в том, как расходуется время, которым располагают люди. Вследствие этого, решающее значение для устранения нехватки это ресурса в повседневной трудовой деятельности имеет рациональное использование руководителем и специалистом своего рабочего времени¹.

Руководителю, для эффективной реализации рабочего времени, помимо профессиональных знаний и способностей, необходимо усовершенствовать свои практические навыки в работе, устранить имеющиеся недостатки и позаботиться о более эффективном использовании рабочего времени. В организации труда руководителя следует особо выделить его нормирование и планирование, так как любой трудовой процесс строится во времени. При его проектировании, распределении и внедрении всегда должно использоваться нормирование, благодаря которому можно не только установить меру труда, но и оценить рациональность каждого элемента, определить наилучшую последовательность их выполнения.

¹ Павлуцкий А. Люди и организация: технология усовершенствования компаний // Управление персоналом – 2005 – №3 – С. 70-73.

Планирование труда руководителя представляет собой разработку планов работы на определенный период времени, для выполнения конкретных задач и мероприятий.

Выделим основные этапы процесса управления, необходимых для осуществления трудовой деятельности:

- составление плана деятельности на предстоящий период работы;
- организация деятельности в рамках его функциональных подразделений и в масштабе всего предприятия;
- руководство персоналом (планирование ресурсов рабочей силы, подбор, мотивирование, информирование и т.д.);
- принятие решений;
- проверка за выполнением плановых показателей и за эффективностью работы;
- улучшение деятельности организации в целом¹.

Труд руководителя обязательно связан со сбором, переработкой и передачей информации. В зависимости от преследуемых целей и результатов этот процесс может быть устным (как его разновидность письменным) и протокольным. Устный процесс включает в себя ведение деловой переписки. Протокольный процесс осуществляется путем составления приказов, распоряжений, инструкций.

Таким образом, рассматривая организацию труда руководителя как самостоятельную единицу экономической работы предприятия, ее нельзя отделять от остальных элементов организации производства. От используемых методов и организации труда руководителя во многом зависит успех всей работы по совершенствованию управления, при этом организация и оснащение рабочего места обуславливают эффективность труда руководителя независимо от характера и условий его деятельности.

Как показывает практика, наибольший результат от внедрения мероприятий по организации труда достигается в тех случаях, когда их разработка и

¹ Егоршин А. П. Управление персоналом – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2006 – С. 137.

использование осуществляется в комплексе с мероприятиями по совершенствованию техники и организации производства.

В зависимости от выбранного механизма принятия стратегически важных решений, определяется стиль управления руководителя.

Стиль управления – это совокупность приемов, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным для эффективного управления. Продуктивность того или иного стиля определяется тем, насколько он помогает воздействовать на сотрудников с целью решения существующей в данный момент времени задачи.

Стиль управления как правило отождествляется со стилем руководства, а последний со стилем лидерства, и во многом зависит от модели поведения и типа руководителя¹.

К классическим стилям руководства более распространенными считаются: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный)(Приложение 2).

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем управленческих решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Он не дает возможности подчиненным проявлять инициативу, взаимоотношения четко регламентированы. Руководство не считается с мнением рабочих, выдают им минимум информации относительно стратегических целей организации. Подчиненные при таком стиле управления должны беспрекословно выполнять все приказы и поручения. Контроль за ходом всего рабочего процесса осуществляет, как правило, сам руководитель.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Таким образом, происходит децентрализация власти руководителя. В решение вопросов он советуется, и учитывают мнение сотрудников. Информация о перспективных планах для работников повествуется в достаточном

¹Скриптунова Е. Беседа руководителя с подчиненными как инструмент управления персоналом // Управление персоналом – 2006 – №16 – С. 56-59.

объёме и количестве. При таком стиле управления, практикуется передача части функций и полномочий от руководства к своим подчиненным. Все возможные инициативы работников относительно производственных вопросов всячески поддерживаются и стимулируются.

Либеральному стилю присуще стремление руководителя уклониться от принятия решений и переложить задачу на других, а также безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель здесь выступает не в качестве роли организатора, а посредника. При таком стиле руководитель очень часто пускает все на самотек, предпринимает какие-либо действия, после оказанного на него давления или вышестоящими или нижестоящими коллегами. Он удобен в качестве подчиненного для руководства, так как не критикует их и не дает советы. К собственной критике относится спокойно, выслушивает, но не принимает никаких действий. При таком подходе в коллективе выделяются один – два активиста, которые в общем счете и организуют деятельность коллектива. Так выделяются и другие классификации стилей руководства по роли: роль лидера или администратора¹.

Руководитель – администратор почти всегда ориентирован на задачи, которые дает высшее руководство, те, что могут повлиять на дальнейшую судьбу его карьеры. Для него всегда приоритетными являются указания вышестоящих руководителей, при том что потребностями коллектива он практически не занимается, хоть и несет за них ответственность. В этой роли руководитель не интересуется своими подчиненными, они для него все на одно лицо. Он не разливает их как личности, а только идентифицирует по производственным задачам, которые сам и поставил перед ними. Налаживать социально-бытовые условия он не считает нужным. Такой руководитель стремится завоевать авторитет и доминирующее положение в коллективе, любыми удобными для него способами. Методы для побуждения к действиям своих подчиненных он выбирает по типу командного воздействия – давление, запугивание и др. У

¹Алехина О.А., Павлуцкий А.П. Служба персонала: мифы и реалии // Управление персоналом – 2007 – №10 – С. 54-56.

руководителей с таким подходом двойственная психология, для верхних слоев руководства он выслуживается, а рабочих тем временем призирает. Он считает, что подчиненные должны все терпеть и так на практике и выходят, только терпят они его не из-за профессионального превосходства или интеллекта, а из-за опасения попасть под его унижающую критику и бесцеремонность.

Руководитель – лидер наиболее эффективный и социально приемлемый стиль руководства. Основная характеристика таких руководителей это нацеленность на удовлетворение потребностей и нужд коллектива. Он готов отстаивать интересы подчиненных, ищет индивидуальный подход к каждому и представляет общие интересы коллектива. Понимает о чем люди умалчивают, если решить сложившуюся ситуацию не хватает полномочий, то докладывает вышестоящему руководству. Вокруг него всегда сплочённый коллектив, так как основной принцип управления – это работа с учетом особенностей каждого сотрудника. Он всегда находит способы на мотивацию к работе. Главное причина такого успеха и лидерства в коллективе – это доверие как его к сотрудникам так их к нему.

Главное различие этих двух типов в том, что администратор реализует свой тип управления посредством давления и приказов, а лидер находит подход к людям и ведет их за собой для решения общих проблем.

3 ГЛАВА ЗАРУБЕЖНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

За время существования системы управления многие зарубежные страны накопили многозначительные сведения в области теории и практики управления производства, торговле и других сферах. Все это говорит о потребности изучения накопленного опыта и его использование. Вместе с тем невозможно взять и воспользоваться мировым опытом формирования системы управления одной социокультурной среды в другой¹. Так как при создании собственной модели управления нужно в обязательном порядке учитывать влияние внешних и внутренних факторов, таких как: тип собственности, формы государственного устройства и уровень сложившихся рыночных отношений. Неподдельный интерес проявляется к изучению американской системе управления, благодаря которой США удалость занять лидирующие позиции среди стран западного мира².

Изначально американская система основывалась на учениях школы научного управления, с элементами классической школы. Дальнейший переход от экстенсивных к интенсивным методам производства привел к модели «человеческих ресурсов»³. Данная модель ориентирована на активную позицию человеческой личности в организации, т.е. прослеживается гуманистическая направленность. В ее рамках ответственность за выполнение поставленных задач лежит на каждом человеке курирующий данный вопрос. Общие цели организации подлежат огласке перед всем коллективом, для того чтобы работники своим трудом способствовали их достижению. Методы поощрения личной инициативы при этом различные как с помощью материального стимулирования, так и продвижения по службе. Все это способствует увеличению эффективности производственного процесса.

¹ Киселев И. Я. Зарубежное трудовое право. Учебник – М.: Норма, Инфра-М, 1998 – С. 163.

² Управление персоналом: Учебник / под ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2002 – С. 118.

³ Киселев И. Я. Трудовое право России и зарубежных стран. Учебник. – М.: Эксмо, 2006 – С. 297.

Современная американская система управления основывается на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

Корпорация – это объединение группы физических лиц для проведения совместной деятельности и дальнейшей организацией акционерного общества. Корпорации сменили небольшие предприятия. У них статус юридического лица, где акционеры претендуют на часть прибыли пропорциональной количеству принадлежащих им акций. Собственником является владелец капитала, который полностью контролирует всю деятельность рабочих. При этом, по мнению некоторых исследователей, создание корпораций привело к разделению таких понятий как контроль и распоряжение собственностью. Таким образом, реальная власть по управлению процессами корпорации перешла к специалистам в сфере организации и управления производством. В настоящее время корпорация выступает основной структурной единицей в модели американской системы управления.

Основной тип управления деятельностью в корпорациях стратегический. Суть состоит в разработке долгосрочных целей, являющихся конкурентоспособными на экономическом рынке, а так же осуществление управлением в рамках реального времени, что влечет за собой создание определенной организационной структуры. Очень важной составной частью работы корпорации является планирование, которое помогает установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов, а также сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб реализации долгосрочных целей. Начиная с 60-х гг. XXв. работники требуют от руководства улучшения их социально-экономического положения. Для предотвращения возможных встречных действий со стороны рабочих, в корпорациях начали разрабатывать программы для повышения «качества трудовой жизни». В ее разработке принимают участие все уровни

производственной структуры, где учитывается мнение каждого, также обсуждаются вопросы внешних и внутренних проблем, рационализации использования ресурсов и др.

Основными составляющими факторами успеха американской модели считаются:

- Профессионализм руководителя;
- Способность настроиться и понять мышление партнера;
- Доверие подчиненных к своему руководителю, а также его к самим рабочим, основным показателем чего является полное делегирование полномочий¹.

Рассмотрим кадровую политику в фирмах США. Как правило, она основывается на стандартных принципах отбора (поиск, отбор, обучение и контроль) кадров при приеме на работу. Основное внимание уделяют знаниям и профессионализму. Критериями отбора кандидатов являются: образование, опыт, психологическая совместимость и умение работать в коллективе. Руководителей в фирме назначает выше стоящее руководство и как правило не из резерва собственных специалистов. Из-за узкоспециальных знаний работников перемещение их по иерархической лестнице вверх невозможно, только по вертикали.

Особым моментом в управлении персоналом хочется выделить стиль руководства. В американских организациях он похож на авторитарный стиль, т.е. руководитель это лидер, который замыкает на себе весь процесс управления подчиненными. Такой подход обусловлен механизмом индивидуальной ответственности работника. Поэтому руководитель ставит конкретные цели перед подчиненными и организует весь процесс работы².

Согласно американского подхода, управленец не может быть универсален во всем, поэтому основным критерием в подборе руководящих работников является высокие организаторские способности, а вовсе не знания, которые являются главным критерием в подборе рабочих специалистов.

¹Волгин Н.А. Японский опыт решения социально-экономических и трудовых проблем – М.: Экономика, 1998 – С. 176.

²Дафт Р.Я. Менеджмент – СПб.: Питер, 2000 – С. 467.

Большой интерес представляет японская модель управления. Благодаря которой за последние два десятилетия Япония вышла на лидирующие позиции мирового рынка. Она объединяет в себе традиционные, национальные и современные формы организации труда.

Отличительной особенностью их модели является ориентированность на человеческий фактор. В процессе исторического развития Японии сложились собственные методы управления и поведения, которые являются специфическими чертами их национального характера. Типичной формой организации является трехуровневая система: высший уровень, управляющий среднего звена и исполнители. Принцип ее работы: горизонтальная и вертикальная связь.

Нужно отметить, что большинство компаний не имеют структурной схемы организации. Они пользуются деятельностью проектных групп, что обеспечивает им гибкость структуры. Все нововведения, как правило, происходят в смежных областях, которые требуют участия множества дисциплин. Таким образом, в современных условиях гибкая японская организация стала ценным достоянием.

Главным богатством страны сами японцы называют человеческие ресурсы. Управление организацией строится в зависимости от возможностей человека, а не машин или производственных функций. В основе системы хозяйствования лежит исторически сложившаяся традиция коллективной сплочённости и врожденное стремление к производству высококачественной продукции.

Для японцев характерными чертами являются экономность и бережливость, что соответственно благоприятно сказывается при работе. Сущность процесса управления работниками сводится к подчинению не одному человеку как у американцев, а группе людей. При этом идет подчинение старшему по возрасту, решения которого поддерживаются коллективом. В каждой японской фирме есть группы, в которых выделяют старших и младших сотрудников, определяются они исходя из возраста, стажа и опыта. Подчинением младших старшим происходит безоговорочно. При этом каждый работник понимает, что действуя в целях организации он работает, в том числе и на себя. Потому как от этого зависит их положение в коллективе, а на различные перемещения в нем они реагируют очень

остро. Как известно поведение человека обусловлено его потребностями. Как мы знаем, для японцев удовлетворение социальных потребностей (уважение окружающих, принадлежность к социальной группе и др.) основной критерии их существования. Поэтому для них вознаграждение за труд воспринималось через призму социальных потребностей, но в последнее время, все чаще проглядывается черты американской модели управления, ориентированную на психологию человека. Очень часто японский народ называют «трудоголиками», так как в иерархии ценностей труд стоит на первом месте. Свое удовлетворение они получают от качественно выполненной работы, ради чего они готовы терпеть строгую дисциплину и сверхурочную работу.

Основной подход к японской модели управления является ориентированность на «социального человека», для которого разрабатываются определенные стимулы и мотивы. Стимулами являются: заработная плата, условия труда, стиль управления, а также взаимоотношения между работниками. К мотивам труда относят: трудовые успехи работника и его заслуги, профессиональный и карьерный рост, а также корпоративный дух. В основе которого лежат интересы коллектива, а не личные интересы каждого работника. В отличие от работников других стран японцы не придерживаются шаблонного соблюдения правил и инструкций, они всегда действуют исходя из ситуации. Так как в крупных японских организациях практикуется система «пожизненного найма». У работника появляется уверенность в завтрашнем дне, а руководитель приобретает преданного работника. Для японской модели также характерно уравнильное вознаграждение за труд, при котором система оплаты труда рассчитывается по выслуге лет. Эта система в свою очередь оказывают влияние на систему «продвижения по старшинству». При рассмотрении новой кандидатуры на руководящую должность предпочтение остается за более опытного и старшего работника. В последние годы к этим факторам добавился фактор образования, а где-то даже стал первостепенным критерием отбора. Также в некоторых фирмах практикуется переучивание персонала на новые специальности каждые 3–5 лет.

Центральное место в деятельности руководителя занимает процесс принятия решений. Основу которой составляет традиционная методология «ринги»¹. Суть его в получение общего согласия при выборе на решения на интересующие вопросы путем опроса низших слоев производственной структуры и только потом составленная рекомендация передается на более высокий уровень управления. При разработке решения во время обмена мнениями очень часто синтезируются новые идеи.

Организационно-техническое содержание японской системы управления включает в себя управление качеством и контроля, ориентированность на потребителя, работа в концепции «точно во время» и др. Контроль качества занимает центральное место в управлении организацией. Специально для системы «тотального контроля» собирают кружки качества, которые решают все вопросы этой сферы, начиная от технологических и вплоть до социально-психологических.

Еще одной особенностью управленческой структуры Японии является работа в системе «Канбан» («точно во время»)². Разработана она была в автомобильной компании «Тойота» и ими же впервые применена на практике. Её суть состоит в том, чтобы создать непрерывно-поточное многопредметное производство различных моделей, а не крупными партиями. Поэтому на всех ступенях производственного цикла требуемая деталь поставляется к месту последующей операции «точно во время». Таким образом, все готовые изделия производятся и собираются когда есть в них потребность на рынке сбыта.

Рассмотрим западноевропейские модели управления. Под влиянием течения бихевиоризма на Западе начала прослеживаться тенденция управления с точки зрения психологии человека. Основным фактором побуждения к труду выступает не только денежная, но и психологическая мотивация работника, от которой зависит его поведение.

¹Волгин Н.А. Японский опыт решения социально-экономических и трудовых проблем – М.: Экономика, 1998 – С. 77.

² Волгин Н.А. Японский опыт решения социально-экономических и трудовых проблем – М.: Экономика, 1998 – С. 54.

Выделим необходимые условия эффективного управления европейской модели:

- Позитивное настроение руководителя, как на цели организации, так и на отношения с подчиненными;
- Эффективные условия коммуникации;
- Успешность влияния на подчиненных, для достижения высоких результатов необходимо учитывать психологические особенности человека.

В последние десятилетия в западноевропейских фирмах провели реорганизацию на основе американского опыта. Они уходят от узкоспециализированного производства к многоуровневой структуре и разделением труда, исходя из специфики организационной единицы (отдел, цех). В зависимости от американской модели управления, в западноевропейских компаниях производственные отделения занимают ключевые позиции в системе. В их функции входят обязанности по координации деятельности всех дочерних компаний. Они в свою очередь являются самостоятельными в хозяйственной, финансовой и юридической деятельности. Они полностью осуществляют процесс производства и сбыта продукции закрепленной за ними. Когда между дочерними компаниями налаживаются производственные связи, то тогда их называют промышленным группами. Несмотря на их территориальную отдаленность, вся координация деятельности обеспечивается централизованным управлением. Все обуславливает единство к достижению стратегических целей.

Значительное отличие от западноевропейских стран имеет система управления в Финляндии. Для нее характерен принцип количественных показателей. Достижение конечных целей организации осуществляется путем «управления по результатам». При таком подходе и рабочие и руководство сообща определяют цели, а вот пути и методы достижения этих результатов зависят от выбора самих подчиненных¹.

¹ Управление персоналом: Учебник/ под ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС – 2002 – С. 193.

Также рассмотрим управленческий опыт Германии. Благодаря ее эффективной системе организации и управления, страной достигнуты высокие экономические показатели. Главной целью управленческой системы германии является получение максимальной прибыли и выплата дивидендов акционерам. При этом, помимо обеспечения ведущих мест своих компаний на рынке, они стремятся решить вопросы посвященные экологическим проблемам и ведут активную научно-исследовательскую работу. В структуре организации соблюдается жесткая административная подчиненность нижних уровней верхним. Наблюдается строгий спрос за выполнением плана, т.к. выживаемость компании на рынке идет за счет создания условий по производству конкурентоспособной продукции. Стилль управления руководителей сводится к убеждению персонала для достижения общих целей организации, по их мнению, при таком подходе обеспечивается наибольшая отдача и производительность в работе. Как правило, все указания носят форму совета или рекомендации, очень редко используется приказы и другие директивные документы. Однако если рекомендации руководителя не выполняются, то решается вопрос о соответствии работника занимаемой должности. В организациях интересы трудящихся перед администрацией представляют производственные советы. Без их разрешения не допускается сверхурочная работа и даже закрытие малорентабельных производств. Доминирующей функцией управления в организациях является жесткое планирование, основой которого выступает пятилетний план. Фундамент перспективного и оперативного планирования положены разные подходы. Стратегии пятилетки - это политика инвестиций, финансов, прибыли и рентабельности. Оперативное планирование включает годовые, квартальные, месячные и недельные планы, которые содержат показатели по сбыту продукции, программу производства, поставки сырья, оценку экономических результатов.

Руководители несут ответственность за получение прибыли и имеют надбавки в зависимости от нее, если же наблюдается отклонение экономических показателей в отрицательную сторону то принимаются жесткие меры наказания. За каждый год работы для оценки труда персонала осуществляется их аттестация. Для этого разработаны специальные оценочные листы на каждого сотрудника. Вопросы в них сформулированы таким образом, чтобы выявить отношение к труду и уровень квалификации работников. Важное место в немецкой системе управления отводится решению социальных вопросов. Так Германия является как страна с наиболее благоприятными социальными условиями для пенсионеров. Пенсия определяется в размере 50–80 % от среднего заработка, при этом максимальная пенсия в размере 80 % устанавливается при трудовом стаже не менее 25 лет. Также на предприятиях могут устанавливать дополнительную пенсию в размере 10–20% от установленной государственной пенсии. Для получения права на доплату к пенсии необходимо проработать на предприятии не менее 10 лет. В случае сокращения на предприятии возможен досрочный выход на пенсию с ее выплатой за счет предприятия на период до достижения пенсионного возраста¹.

По мнению большинства исследователей, американская теория и практика управления имеет более высокий уровень развития, по сравнению с другими странами. Такие передовые позиции США занимает за счет лучшей организации производства, что обеспечивает высокую производительность и эффективность труда. Технологический разрыв между американской и западноевропейской моделью управления обусловлен отставанием области к образованию, разницей в подходах подбора кадров и организационной структуры компании.

В России же собственная система управления, в ее составе можно проследить характеристики моделей разных стран. К англо–американским элементам относятся: достаточно развитое законодательство, направленное на обеспечение прав владельцев небольших пакетов (слабость его применения на

¹ Лунёв А.П., Минёва О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования – 2008 – № 4 – С. 213-215.

практике – другой вопрос); серьезный уровень требований к информационной прозрачности компаний; быстрое формирование институциональной среды для коллективных инвестиций. С германской моделью роднят высокая концентрация акционерного капитала и неразвитость рынка слияний и поглощений (случаи враждебных поглощений довольно редки).

Требования к руководителям различны в разных странах. Приведем данные, полученные путем опросов ведущих менеджеров (в табл. 4 требования располагаются в порядке убывания значимости).

Таблица 4. Оценка значимости качеств руководителя

Ранг	Западные страны	Россия
1	Россия	Личные достоинства
2	Видение перспектив	Личные связи
3	Видение перспектив	Лояльность

На сегодняшний день, главной проблемой является использование передового опыта, национальных достижений в области организации труда и управления зарубежными компаниями.

В последние годы американцы предприняли много усилий для выяснения сущности японской модели управления в целях перенесения положительного опыта на свои предприятия. К успеху управленческой структуры Японии привели системы «точно во время», «кружки качества» или «пожизненного найма», внедрение их в американские корпорации не дают таких положительных результатов.

Еще в середине прошлого века японские фирмы перенимали опыт американских принципов организации производства, их технологию и подходы. Хотя, изначально система контроля «кружки качества» и система поставок «точно во время» зародились в Америке, но большого распространения не получили. Именно применение их на японских фирмах дало положительные результаты. А

вот американские методы управления «человеческими ресурсами» не нашли применения в Японии¹.

Это говорит о том, что нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без должного учета ее специфических условий, и прежде всего психологических и социально–культурных факторов.

¹Основы менеджмента/ под ред. А. К. Семенова, В. И. Набокова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К. – 2008 – С.179.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном обществе критерием эффективного производства является правильная политика со стороны руководства в отношении своих подчиненных. Хотя и существующие на сегодняшний день правовые нормы и не совершенны, участники трудовых отношений (работодатели и работники) должны знать и использовать их уместно возникающим условиям.

В научно–исследовательской работе были изучены роли, функции и стили руководителя в управление персоналом организации. Именно стиль управления производства отождествляется со стилем руководства. К классическим стилям руководства относят: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный). Стиль управления руководителя определяет его тип и роль в организационной структуре. Наиболее распространенные роли: лидера, администратора, планировщика и предпринимателя. Роли руководителя проявляются и детализируются в его функциях, от которых зависит экономическая эффективность деятельности организации, а также ее конкурентоспособность на рынке.

Особенность деятельности руководителя обусловлена, прежде всего, выполнением целого ряда управленческих функций по руководству трудовым коллективом. В организации руководитель выполняет следующие функции: планирует, организует деятельность подчиненных, мотивирует их для выполнения определенной работы, осуществляет координацию и контроль. Как правило, чем объемнее и качественнее выполняются функции, тем эффективнее руководство.

На основе изученного материала нужно выделить, что в рамках эффективного производства реализуются стратегически важные цели всей организации. Вся совокупность целей условно делится на четыре вида:

– экономические (получение расчетной модели прибыли от реализации продукции или услуг);

– научно–технические (обеспечение заданного научно–технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии);

– производственно–коммерческие (производство и реализация продукции, услуг в заданном объеме, с заданной ритмичностью, обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы;

– социальные (достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников).

При этом на успешность достижения поставленных целей и задач основное влияние оказывают используемые руководителем методы и принципы руководства.

Управление персоналом в организациях осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся принципов:

- научности;
- единства распорядительства;
- сочетания единоначалия и коллегиальности;
- сочетания централизации и децентрализации;
- контроля исполнения решений;
- отбора, подбора и расстановки кадров и др.

К особенностям регулирования труда руководителя согласно главе 43 ТК РФ относятся: работа руководителя по совместительству у другого работодателя только с разрешения уполномоченного органа юридического лица либо собственника имущества, полная материальная ответственность за прямой действительный ущерб, существует ряд дополнительных оснований для прекращения трудового договора, а также предусмотрена компенсация в случае прекращения трудового договора, при досрочном расторжении трудового договора руководителю необходимо предупредить об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за один месяц.

Процесс управления представляет собой совокупность целенаправленных действий на организацию совместной деятельности всего коллектива для решения поставленных задач. В целях осуществления координации деятельности подчинённых в процессе функционирования организации руководство прибегает к использованию следующих методов управления: административные (базируются на власти и дисциплине), экономические (основываются на правильном использовании экономических законов) и социально–психологические методы (основаны на использовании морального воздействия на людей). Как правило, перечисленные методы используются в комплексе, так как отношения, лежащие в их основе гармоничны и неделимы, и представляют собой единый взаимосвязанный процесс управления.

Помимо изученных методов, принципов и факторов, оказывающих влияние на уровень эффективности управления можно использовать международный опыт зарубежных стран.

Управление персоналом в ряде зарубежных стран характеризуется следующими особенностями:

- оно основано на законодательстве, развивающемся в едином для различных стран направлении, и на национальных традициях, имеет сходные принципы, среди которых выделяются система пожизненного найма, непрерывного повышения квалификации, признания заслуг, иерархичность, корпоративизм и публично-правовое регулирование;
- оно координируется по большей части из единого центра, имеет единую информационную базу данных о персонале и служит достижению единой цели государственного развития;
- оно предполагает самостоятельность и ответственность служащих, главным критерием которых выступает качество оказываемых услуг населению, гражданам.

Но как показывает практика японской модели управления, не всегда использование положительного опыта других государств приносит такой же

успех последователям. Чтобы перенести одну модель управления в экономику другой страны необходимо учитывать ее социокультурные особенности.

Таким образом, сделаны следующие выводы:

- Функции, выполняемые руководителем выступают основным критерием его оценки индивидуальных качеств, которые способствуют успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности. Как правило, чем в большей мере эти качества соответствуют выполненным функциям, тем эффективнее руководство и деятельность организации в целом.
- Личные качества руководителя являются необходимой социально-профессиональной базой для продуктивной работы по управлению персоналом и организацией в целом. Нельзя забывать, что в зависимости от статуса руководителя в производственной структуре зависит и список характерных качеств.

Так, например, в начале карьеры актуальны решительность, находчивость, а для высокопоставленных членов организации уже сдержанность и дипломатичность.

При всем при этом нужно помнить, что не только от личных качеств руководителя зависит успех управленческой деятельности. Огромную роль играют деловые качества руководителя, которые в большей степени влияют на уровень профессионализма.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Нормативные правовые акты и иные официальные правовые акты
 1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993)// Собрание законодательства РФ – 2014 – № 31 – Ст.6.
 2. Европейская социальная хартия от 18.10.1961 г. (в ред. от. 03.05.1996 г.)// www.consultant.ru
 3. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. N 95-ФЗ (с изм. и доп. от 28 июля, 2 ноября 2004 г., 31 марта 2005 г.) // Собрание законодательства РФ – 29.07.2002 –№ 30 – Ст. 3012.
 4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации 1994 – №32 – Ст. 3301.
 5. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 26 января 1996г. №14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации – 1996 – №5 – Ст. 410.
 6. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 29.12.2004) // "Российская газета" – 20.11.2002 – № 220.
 7. Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05 августа 2000 N 117–ФЗ (ред. от 06 декабря 2005) // Собрание законодательства РФ – 07.08. 2000 – № 32 – Ст. 3340.
 8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197 – ФЗ // Российская газета – 2001 – 31 декабря.
 9. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"// Собрание законодательства РФ – 12.01.1998 – №2 – Ст. 222.
 10. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 28.12.2016) "О занятости населения в Российской Федерации"// Собрание законодательства РФ – 22.01.1996 – №17 – Ст. 1915.

11. Федеральный закон от 12.01.1996 N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" // Собрание законодательства РФ –15.01.1996 – №3 – Ст. 148.
12. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах"// Собрание законодательства РФ – 01.01.1996 – №1– Ст. 56.
13. Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" //Российская газета – 03.12.2002 – № 229.
14. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14- ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" // Российская газета –17.02.1998
15. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273 – ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"// Российская газета – 2012 – № 5976.
16. Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. N 196–ФЗ "О введении в действие Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях"// Российская газета – № 2868 – 31.12.2001.
17. Квалификационный справочник должностей руководителей / разработаный Институтом труда и утвержденный постановлением Минтруда России от 09.02.2004г. N 9// www.consultant.ru

2 Постановления судебных инстанций и материалы юридической практики

1. Решение по делу 33-15285/2016 от 22 ноября 2016 года Самарского областного суда / РосПравосудие // www.rospravosudie.com
2. Решение по делу 33- 3783/2016 от 30 сентября 2016 года Томского областного суда / РосПравосудие // www.rospravosudie.com

3 Литература

1. Авдейчев А.А., Резникова Ю.С. Особенности личности руководителя и

- эффективность его профессиональной деятельности /А. А. Авдейчев, Ю. С. Резникова // Прикладная психология, 2000 – № 6 – С. 16-18.
2. Алехина О.А., Павлуцкий А.П. Служба персонала: мифы и реалии/О. А. Алехина, А. П. Павлуцкий//Управление персоналом – 2007 – №10 – С. 54-56.
 3. Анософф И. Стратегическое управление/И. Анософф – М.: Экономика, 1989 – 301 с.
 4. Бойкова О. С. Новейшая судебная практика по трудовому законодательству с комментариями/ О. С. Бойкова, М. В. Филиппова – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008 – 216 с.
 5. Виханский О. С. Стратегическое управление/О. С. Виханский – М.: Гардарики, 2001 – 221 с.
 6. Вишнякова М. В. Руководитель, персонал и эффективность труда/М. В. Вишнякова//Энергия – 2005 – №8 – С. 53-58.
 1. Волгин Н.А. Японский опыт решения социально-экономических и трудовых проблем/Н. А. Волгин – М.: Экономика, 1998 – 247 с.
 2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер/ М. Вудкок, Д. Френсис – М.: Дело, 1991 – С. 98.
 3. Вязгин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена/А. В. Вязгин –М.: Вершина, 2006 – 298 с.
 4. Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией./В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич – М.: Бератор- Пресс, 2005 – 149 с.
 5. Герчиков В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом/В. Герчиков//Управление персоналом – 2004 – №12 – С. 47-52.
 6. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В. В. Глухов – СПб.: Издательство «Лань», 2002 – 480 с.
 7. Дафт Р.Я. Менеджмент/ Р. Я. Дафт – СПб.: Питер, 2000 – 832 с.
 8. Десслер Г. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 2007 – 356 с.
 9. Джон Адаир. Эффективное лидерство. Как развивать и применять лидерские навыки/ Д. Адаир – М.: Эксмо, 2003 – С. 97.

10. Егоршин А. П. Управление персоналом/А. П. Егоршин. - 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2006 – 624 с.
11. Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях/А. Железцов // Маркетинг – 2005 – №2 – С. 10-21.
12. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления – М: Гардарики, 1999 – С.19-21.
13. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента/Н. И. Кабушкин – Минск: ЗАО «Экономпресс», 1997 – 284 с.
14. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений – М.: Издательский центр «Академия», 2002 – 160 с.
15. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом/М. Кацай // Управление персоналом –2006 – №21 – С. 40-43.
16. Киселев И. Я. Зарубежное трудовое право. Учебник / И.Я. Киселев – М.: Норма, Инфра-М, 1998 – 263 с.
17. Киселев И. Я. Трудовое право России и зарубежных стран. Учебник/ И. Я. Киселев – М.: Эксмо, 2006 – 608 с.
18. Крамаренко Ю. Служба управление персоналом отечественной фирмы: о методологии и последовательности деятельности по ее организации/Ю. Крамаренко//Управление персоналом – 2008 – №9 – С. 41-44.
19. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента Мыслители, которые изменили мир менеджмента – М.: Инфра-М, 2005 – 225с.
20. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе/ Р. Л. Кричевский – 2-е изд. – М., 1996 – 245с.
21. Ларец мудрых мыслей/ под ред. Д. Фельдмана – Кострома: РИО – 2001 – 392 с.
22. Лилеева З. А. Менеджмент в малом бизнесе. Персонал: как руководить организацией/ З. А. Лилеева – М.: Статистика, 1997 – 168с.

23. Лунёв А.П., Минёва О.К. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования – 2008 – № 4 – С. 213-215.
24. Магура М. И. Организация работы по обучению персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом – 2006 – №1-2 – С. 56-65.
25. Менеджмент персонала: функции и методы/ Учебное пособие // Э. С. Минаев, и др.– М.: МАИ, 1993 – С.25.
26. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2004 – 512 с.
27. Михайлина Г. И. Управление персоналом / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк – М.: Дашко и К°, 2006 – С. 154-173.
28. Морозов А.В. Управленческая психология: учебник для вузов / А.В. Морозов – М.: Академический Проект, 2003 – 420 с.
29. Моргунов Е. Профессионально важные качества менеджеров и специалистов / Е. Моргунов // Управление персоналом – 2003 – № 7 – С. 21-23.
30. Одегов Ю. Г. Управление персоналом – подходы к формированию ядра коллектива/Ю. Г. Одегов // Вестник Российской экономической академии – 2006 – №3 – С. 43-45.
31. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонал/ Ю.Г. Одегов, Т. В. Никонова – М.: Альфа-Пресс, 2006 – С. 84-86.
32. Орловский Ю. П. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Отв. ред. Ю.П. Орловский – М.: ИНФРА-М, 2009 – 905с.
33. Основы менеджмента/ под ред. А. К. Семенова, В. И. Набокова – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К. – 2008 – 556 с.
34. Павлуцкий А. Люди и организация: технология усовершенствования компаний/А. Павлуцкий // Управление персоналом – 2005 – №3 – С. 70-73.
35. Пугачев В. П. Руководство персоналом / В. П. Пугачев – М.: Аспект-Пресс, 2006 – 262с.
36. Самыгин С. И., Менеджмент персонала: Учеб.пособие для студентов вузов/ С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко – Ростов н/Д: Феникс; М.: Зевс, 2007 – 477 с.

37. Скриптунова Е. Беседа руководителя с подчиненными как инструмент управления персоналом/Е. Скриптунова, Т. Тарелкина//Управление персоналом – 2006 – №16 – С. 56-59.
38. Управление персоналом/ под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: ЮНИТИ, 2006 – 425 с.
39. Управление персоналом/ под ред. И. Н. Герчикова. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010 – 512 с.
40. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой ; под общ.ред. И. М. Степанова –Москва: БИНОМ. Лаб. знаний, 2013 – С. 362.
41. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова – 3-е изд.; доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М – 2005 – 638 с.
42. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г. – М.: Моск. ун-т, 1997 – 480с.
43. Управление персоналом: Учебник/ под ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС – 2002 – С. 118.
44. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» /С. Р. Филонович – М., 2000 – 179с.
45. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современной организации/ С. А. Шапиро – М.: Гросс-Медиа, 2007 –214с.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/Пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака – СПб.: Питер, 2002 – 351с.
47. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака – С-Пб: Питер, 2001– 422 с.
48. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин – М.: Экзамен, 2004 – 368с.
49. Хентце, Иоахим. Теория управления кадрами в рыночной экономике: пер. с нем. / ИохимХентце; Междунар. науч.-исслед. ин-т проблем упр. – М. : Европа-пресс, 1997 – 661с.

50. Цепляев В. Кто правит Россией? Средний возраст чиновников и депутатов// Аргументы и Факты – 2015 – № 18 – С. 4.
51. Эскиев М. А., Аслаханова С. А., Бексултанова А. И. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность // Молодой ученый – 2015 – №23 – С. 689-692.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Управленческие роли по Г. Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
А. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ		
Председатель, Главный Руководитель	Символ, глава фирмы.	Церемониал, действия, обязываемые положением, рассмотрение ходатайств.
Лидер	Отвечает за мотивацию действий, активизацию подчиненных, набор и подготовку работников, реализацию решений.	Все управленческие действия с участием подчиненных.
Посредник, связующее звено	Обеспечение контактов, работы информационных служб и систем.	Переписка, совещания, работа с высшими организациями, физическими лицами.
Б. ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ		
Приемник информации, аналитик	Сбор различной информации, рациональное ее использование. Это нервный центр организации	Обработка почты, анализ информации, информационные контакты
Распространитель информации, информатор	Передает внешнюю информацию начальству, коллегам, подчиненным	Рассылка почты, составление информационных

		сообщений, вербальные контакты
Представитель	Передает внутреннюю информацию фирмы внешним источникам – конкурентам, акционерам, клиентам, властям	Подготовка финансового отчета, ознакомление с новыми проектами, участие во внешних заседаниях
В. РОЛИ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ		
Предприниматель	Деятельность, связанная с инновациями, новыми продуктами, услугами, рынками, новой системой управления	Вкладывает собственные средства, средства фирмы, принимая на себя личный риск
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий или планов при возникновении серьезных изменений или угрозе существованию фирмы	вопросы управления, решает проблемы, разрабатывает и реализует кризисные планы
Распределитель ресурсов	Отвечает за распределение всех видов ресурсов: трудовых, материальных, технических, научных и других. Одобряет все значимые решения	Формирование бюджета, составление планов работы подчиненных, графиков реализации проектов
Ведущий переговоры	Отвечает за все ведущиеся переговоры: как внутренние (с профсоюзом), так и внешние (с клиентами)	Участие в переговорах, заключение сделок, улаживание конфликтов

Важнейшие отличительные черты классических стилей руководства

Критерии	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель представляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая	Покорное,	Высокая	Низкая групповая

сплоченность	беспрекословное повиновение	групповая сплоченность, низкая текучесть	сплоченность
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество работы)	Высокая	Высокая оригинальность результатов	
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв на работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы на работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника в целом	Минимальная

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Общие положения из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих

1. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей) предназначен для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений, обеспечением эффективной системы управления персоналом на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности.

Квалификационные характеристики, включенные в настоящий выпуск Справочника, являются нормативными документами, предназначенными для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, а также принимаемых решений о соответствии занимаемым должностям при проведении аттестации руководителей и специалистов.

2. В основу построения Справочника положен должностной признак, поскольку требования к квалификации работников определяются их должностными обязанностями, которые, в свою очередь, обуславливают наименования должностей.

Справочник разработан в соответствии с принятой классификацией служащих на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей). Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические).

Наименования должностей служащих, квалификационные характеристики которых включены в Справочник, установлены в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), введенным в действие с 1 января 1996 г.

3. Квалификационный справочник содержит два раздела. В первом разделе приводятся квалификационные характеристики общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей), широко распространенных на предприятиях, в учреждениях и организациях, прежде всего производственных отраслей экономики, в том числе находящихся на бюджетном финансировании. Второй раздел содержит квалификационные характеристики должностей работников, занятых в научно-исследовательских учреждениях, конструкторских, технологических, проектных и изыскательских организациях, а также редакционно-издательских подразделениях.

4. Квалификационные характеристики на предприятиях, в учреждениях и организациях могут применяться в качестве нормативных документов прямого действия или служить основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов - должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности. При необходимости обязанности, включенные в характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями.

Поскольку квалификационные характеристики распространяются на работников предприятий, учреждений и организаций независимо от их отраслевой принадлежности и ведомственной подчиненности, в них представлены наиболее характерные для каждой должности работы. Поэтому при разработке должностных инструкций допускается уточнение перечня работ, которые свойственны соответствующей должности в конкретных организационно-технических условиях, и устанавливаются требования к необходимой специальной подготовке работников.

В процессе организационно-технического и экономического развития, освоения современных управленческих технологий, внедрения новейших технических средств, проведения мер по совершенствованию организации и повышению эффективности труда возможно расширение круга обязанностей работников по сравнению с установленными соответствующей характеристикой. В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации.

5. Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела.

В разделе "Должностные обязанности" установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе "Должен знать" содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе "Требования к квалификации" определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с [Законом](#) Российской Федерации "Об образовании".

6. В характеристиках должностей специалистов предусматривается в пределах одной и той же должности без изменения ее наименования внутридолжностное квалификационное категорирование по оплате труда.

Квалификационные категории по оплате труда специалистов устанавливаются руководителем предприятия, учреждения, организации. При

этом учитываются степень самостоятельности работника при выполнении должностных обязанностей, его ответственность за принимаемые решения, отношение к работе, эффективность и качество труда, а также профессиональные знания, опыт практической деятельности, определяемый стажем работы по специальности, и др.

7. В Справочник не включены квалификационные характеристики производных должностей (старших и ведущих специалистов, а также заместителей руководителей подразделений). Должностные обязанности этих работников, требования к их знаниям и квалификации определяются на основе содержащихся в Справочнике характеристик соответствующих базовых должностей.

Вопрос о распределении должностных обязанностей заместителей руководителей предприятий, учреждений и организаций решается на основании внутренних организационно-распорядительных документов.

Применение должностного наименования "старший" возможно при условии, если работник наряду с выполнением обязанностей, предусмотренных по занимаемой должности, осуществляет руководство подчиненными ему исполнителями. Должность "старшего" может устанавливаться в виде исключения и при отсутствии исполнителей в непосредственном подчинении работника, если на него возлагаются функции руководства самостоятельным участком работы. Для должностей специалистов, по которым предусматриваются квалификационные категории, должностное наименование "старший" не применяется. В этих случаях функции руководства подчиненными исполнителями возлагаются на специалиста I квалификационной категории.

Должностные обязанности "ведущих" устанавливаются на основе характеристик соответствующих должностей специалистов. Кроме того, на них возлагаются функции руководителя и ответственного исполнителя работ по одному из направлений деятельности предприятия, учреждения, организации или их структурных подразделений либо обязанности по координации и методическому руководству группами исполнителей, создаваемыми в отделах

(бюро) с учетом рационального разделения труда в конкретных организационно-технических условиях. Требования к необходимому стажу работы повышаются на 2-3 года по сравнению с предусмотренными для специалистов I квалификационной категории. Должностные обязанности, требования к знаниям и квалификации заместителей руководителей структурных подразделений определяются на основе характеристик соответствующих должностей руководителей.

Квалификационные характеристики должностей начальников (заведующих) отделов служат основой при определении должностных обязанностей, требований к знаниям и квалификации руководителей соответствующих бюро, когда они создаются вместо функциональных отделов (с учетом отраслевых особенностей).

8. Соответствие фактически выполняемых обязанностей и квалификации работников требованиям должностных характеристик определяется аттестационной комиссией согласно действующему положению о порядке проведения аттестации. При этом особое внимание уделяется качественному и эффективному выполнению работ.

9. Необходимость обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности выдвигает проблемы охраны труда и окружающей среды в число неотложных социальных задач, решение которых непосредственно связано с соблюдением руководителями и каждым работником предприятия, учреждения, организации действующих законодательных, межотраслевых и других нормативных правовых актов по охране труда, экологических стандартов и нормативов.

В связи с этим должностными обязанностями служащих (руководителей, специалистов и технических исполнителей) наряду с выполнением функций, предусмотренных соответствующей квалификационной характеристикой должности, предусмотрено обязательное соблюдение на каждом рабочем месте требований по охране труда, а должностными обязанностями руководителей - обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных

исполнителей, а также контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

При назначении на должность необходимо учитывать требования к знанию работником соответствующих стандартов безопасности труда, экологического законодательства, норм, правил и инструкций по охране труда, средств коллективной и индивидуальной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов.

10. Лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных требованиями к квалификации, но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации аттестационной комиссии в порядке исключения могут быть назначены на соответствующие должности так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

Должность финансовый директор (заместитель директора по финансам)

Должностные обязанности. Определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению ее финансовой устойчивости. Руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры. Осуществляет анализ и оценку финансовых рисков, разрабатывает меры по сведению их к минимуму, обеспечивает контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств и поступлением доходов, порядком оформления финансово-хозяйственных операций с поставщиками, заказчиками, кредитными организациями, а также операций внешнеэкономической деятельности. Возглавляет работу по формированию налоговой политики организации, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики, по подготовке и проведению эмиссии ценных бумаг, анализу и оценке инвестиционной

привлекательности проектов и целесообразности вложения средств, регулированию соотношения собственного и заемного капитала. Осуществляет взаимодействие с кредитными организациями по вопросам размещения временно свободных денежных средств, проведения операций с ценными бумагами, получения кредитов. Руководит составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств, доводит показатели утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий, лимитов и нормативов до подразделений организации, обеспечивает контроль за их выполнением. Участвует в разработке проектов планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг), подготавливает предложения по повышению рентабельности производства, снижению издержек производства и обращения. Осуществляет контроль за состоянием, движением и целевым использованием финансовых средств, результатами финансово-хозяйственной деятельности, выполнением налоговых обязательств. Принимает меры по обеспечению платежеспособности и увеличению прибыли организации, эффективности финансовых и инвестиционных проектов, рациональной структуры активов. Организует разработку информационной системы по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, контроль за достоверностью и сохранением конфиденциальности информации. Обеспечивает предоставление необходимой финансовой информации внутренним и внешним пользователям. Организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности организации и разработке мероприятий по повышению эффективности управления финансами, а также проведению внутреннего аудита, по рассмотрению взаимных претензий, возникающих в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, принимает меры по их разрешению в соответствии с действующим законодательством. Руководит деятельностью финансовых подразделений организации, организует работу по повышению квалификации работников,

оказывает методическую помощь работникам организации по финансовым вопросам.

Должен знать: законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие финансово-экономическую и производственно-хозяйственную деятельность организации; нормативные и методические документы по вопросам организации бухгалтерского учета и управления финансами; основы гражданского права; финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство; кодексы этики профессионального бухгалтера и корпоративного управления; профиль, специализацию и структуру организации, перспективы ее развития; методы анализа и оценки эффективности финансовой деятельности организации, анализа финансовых рынков, расчета и минимизации финансовых рисков; порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; организацию финансовой работы, бюджетирование; методы и порядок планирования финансовых показателей; порядок финансирования из средств государственного бюджета, долгосрочного и краткосрочного кредитования, привлечения инвестиций и заемных средств, использования собственных средств, выпуска и приобретения ценных бумаг, распределения финансовых ресурсов, начисления налогов, проведения аудиторских проверок; бухгалтерский, налоговый, статистический и управленческий учет; основы технологии производства; экономику, организацию производства, труда и управления; современные справочные и информационные системы в сфере бухгалтерского учета и управления финансами; правила хранения финансовых документов и защиты информации; передовой отечественный и зарубежный опыт организации бухгалтерского учета и управления финансами; законодательство о труде; правила по охране труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное (экономическое) образование, стаж финансово-бухгалтерской работы, в том числе на руководящих должностях, не менее 5 лет.