

будь-які серйозні спроби реінтерпретації конкурентоспроможності відсилають їх авторів до праці "The Competitive Advantage of Nations" [1]. Посилання на цю працю стало "обов'язковим" для тих, хто намагається надати "ваги" дослідженню проблем конкурентоспроможності, незважаючи на застереження критиків щодо "розмитості" теоретичного концепту конкурентоспроможності, що міститься в ній, та методологічних схем її аналізу.

Рух уторованою стежкою, безумовно, зручний, але він не дозволяє виявити нові напрями та можливості руху, в тому числі й теоретичного. "Віра, схилення перед авторитетами, – зазначає П. Отмахов, – звичка, трансформована у впевненість, нарешті просто побоювання втратити "інтелектуальний капітал" у вигляді створених протягом академічної кар'єри теорій відіграють у реальній науці незмірно більшу роль, ніж у її рафінованому теоретичному відображенні. Тому вчені, як правило, малочутливі до логічної критики і завжди знаходять безліч способів відвести її, включаючи пряме ігнорування. І не дивно, що часто серйозні аргументи не завдають шкоди логічно суперечливій концепції та не змінюють ставлення до неї з боку її прибічників" [18, с. 134].

Зростання ролі конкурентоспроможності в результативному континуумі сучасного економічного розвитку – очевидний факт. Але не менш очевидним є й те, що глибинну основу результативного розвитку складає те, що визначається як "людський чинник".

Реальність виявляється в тому, що не існує ані "конкурентоспроможної" якості, ані "конкурентоспроможної" швидкості, ані "конкурентоспроможних" витрат [19, с. 26] як персоніфікації конкурентних переваг. Тільки суб'єкт конкуренції є носієм нових знань та під "дамокловим мечем" жорстких обмежень і вимог ринку приймає рішення щодо якості, швидкості та витрат і створює нові товари, нові системи збуту, нові системи постачання тощо. І вплетена в реальну тканину ринкових відносин та об'єктивних економічних явищ результативність цих рішень виступає як *конкурентоспроможність суб'єкта* за якістю, за швидкістю, за витратами, за товарами, за системою збуту тощо. У спробах визначити конкурентоспроможність як "оптимальну суміш" якості, швидкості й витрат навіть за допомогою математичних методів і комп'ютерних наук фахівці вимушені констатувати її прямий зв'язок із "живим інтелектуальним" чинником: "...у більшості розвинених країн, зазначають вони, будь-яка конкурентна перевага досягається за рахунок знань, вмінь та творчих рішень" [19, с. 26].

Відомий історик економічної думки П. Селігмен зазначав: "Економічна наука не може існувати без поняття про людину, про психологію. Донині це залишається однією з найгостріших проблем економічної науки" [20, с. 344]. Можливо, маючи саме це на увазі, можна подолати міфологеми про "конкурентоспроможні" товари, витрати, ціни, технології та спрямувати зусилля на розроблення такої її версії, в якій наукове поняття "конкурентоспроможність" знайде свого безпосереднього носія – реально діючого суб'єкта економічного розвитку.

Література: 1. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. 2. Булгаков С. Н. Философия хозяйства. В 2-х т. Т. 1. – М.: Наука, 1997. – 512 с. 3. Никонов Е. М. Философия накопления // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – 2001. – №2(14). – С. 124 – 136. 4. Козн П. Теория множеств и гипотеза / Пер. с англ. – М., 1969. – 288 с. 5. Donovan R. J., Norwood J. L. Productivity and the economy: chartbook, U. S. GRO Wash, 1981. – 324 p. 6. Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. Н. Волковой, В. Н. Козлова. – М.: Высшая школа, 2004. – 616 с. 7. Корняков В. И. Результаты и затраты как фундаментальные категории науки // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – 2001. – №2. – С. 108 – 124. 8. Портер М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать?

Пер. с англ. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 264 с. 9. Старіш О. Г. Системологія. Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 232 с. 10. Фатенков А. Н. Модель-метафора как аутентичная форма философской мысли // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – 2005. – №3. – С. 157 – 164. 11. Економічна енциклопедія. У 3-х т. Т. 3 / Відпов. ред. С. В. Мочерний. – К.: Вид. центр "Академія", 2002. – 952 с. 12. Смагач О. Відкритість транзитивних економік: теоретико-методологічний аспект // Журнал європейської економіки. – 2003. – №1. – Т. 2. – С. 60 – 86. 13. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд.-книг. центр "Маркетинг", 2002. – 892 с. 14. Лициц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с. 15. Koslowski P. Ethics of Capitalism and Critique of Sociology; Two Essays with a Comment by James Buchanan Heidelberg. Berlin, N. Y. 1996. – 284 p. 16. Алле М. Экономика как наука. – М.: Наука для общества, 1995. – 216 с. 17. Eilon S. On Competitiveness. Omega: International Journal of Management Science. 20. 1999. – P. 14. 18. Отмахов П. Рационализм в экономической науке: теория и практика // Вопросы экономики. – 1999. – №9. – С. 119 – 136. 19. Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. – М.: Изд. дом. "Вильямс", 2002. – 176 с. 20. Селигмен Б. Основные течения современной экономической мысли. – М.: Прогресс, 1968. – 864 с.

Стаття надійшла до редакції
29.06.2007 р.

УДК 005.3

Доронин А. В.

РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

The necessity of consideration of the directorship and leadership as two intersupplied functions of management, that have different mechanisms of authority as the basis, are substantiated in the article.

В публикациях, посвященных управлению производственной организацией, постоянно идут дискуссии о содержании и сущности многих теоретических понятий и практических технологий, предназначенных для упорядочения процессов, которые происходят в ней. Это относится и к функциям менеджмента. В целом их роль понятна: достижение целей и решение задач управления обеспечиваются профессиональной деятельностью менеджеров, отражаемой в разнообразных работах, которые они выполняют. Составными частями любого управления являются функции, которые традиционно в менеджменте делят на общие и специальные. Первые присутствуют в любом управлении вне зависимости от сферы его применения, и потому их называют общими. Специалисты по менеджменту не однозначно определяют их перечень. Можно было бы не обращать на этот момент внимания, если бы не оказалось, что сегодня в поле зрения менеджеров появился новый предмет внимания – организационное поведение, а решение проблем управления этим предметом невозможно без уточнения места и роли таких видов деятельности работников системы управления, как руководство и лидерство.

Поэтому целью данной статьи является уточнение сущности, содержания, взаимосвязи и предназначения таких функций, как руководство и лидерство в управлении организационным поведением.

Для достижения цели вначале определимся с ролью и местом руководства в общих функциях управления. Следует заметить, что история структурирования деятельности представителей такой особенной профессии, как менеджер, начинается еще в начале XX в., когда французский промышленник Г. Файоль определил пять основных функций этих специалистов: планирование, организация, руководство, координация и контроль. При этом, по его мнению, в содержание функции руководства частично входила мотивация. А в целом руководство рассматривалось как повседневная работа менеджера, складывающаяся из мотивации других людей, направления их деятельности, выбора наиболее эффективных форм их взаимодействия и общения, а также разрешения конфликтных ситуаций.

Позже некоторые классики менеджмента представляли в своих работах другую, отличную от функциональной модели А. Файоля структуру менеджмента. Например, Д. Бодди Р. Пэйтон [1] рассматривали все проблемы менеджмента в координатах "содержание – процесс – контроль". Но, тем не менее, они уделили достаточное внимание и управлению трудовой деятельностью, в некотором смысле напоминавшему в их интерпретации содержание руководства. Эти ученые достаточно внимательно отнеслись к функции влияния руководителей на поведение подчиненных и констатировали сложность ее исследования, о чем свидетельствует такая цитата: "Традиционный подход к изучению природы и методов влияния – различные концепции руководства и лидерства... Определений руководства почти столько же, сколько и их авторов" [1, с. 189].

Другие, не менее почитаемые гуру менеджмента – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – представили список общих функций управления без выделения функции руководства (стратегическое планирование, планирование реализации стратегии, организация взаимодействия и полномочия, построение организаций, мотивация, контроль) [2, с. 700]. Но, не внося руководство в указанный список, они в своем учебнике выделили специальную главу "Групповая динамика и руководство" с таким содержанием: групповая динамика; руководство; власть и личное влияние; лидерство: стиль, ситуация и эффективность; управление конфликтами, изменениями и стрессами. При этом подчеркнули особую конструктивную роль руководства в менеджменте: "По аналогии с процессами общения и принятия решений руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства" [2, с. 88]. По содержанию цитаты видно, что эти ученые не дифференцировали функции руководства и лидерства, а рассматривали их как синонимы.

Р. Дафт, автор современного учебника по менеджменту серии MBA, кратко характеризует содержание общих функций менеджмента и вводит в их состав руководство, объединяя его с лидерством: планирование (выбор целей и путей их достижения), организация (распределение ответственности за выполнение рабочих задач), лидерство/руководство (использование влияния для мотивации работников), контроль (наблюдение за предпринимаемыми действиями и внесение корректив) [3, с. 35]. При этом он дает косвенное обоснование такой структуре функций причиной усиления поведенческой концепции менеджмента: "Обратите внимание на всплески роста числа новых концепций менеджмента последних 50 лет, первый из которых произошел примерно в 1970 году, а второй начался в 1980 году и продолжается по сей день. Во многом это связано с ускорением изменений и усилением конкуренции в глобальном масштабе, подстегивающими интерес к новым бихевиористским методам управления" [3, с. 86].

Советская и постсоветская научная школа управления по-разному относилась к перечню общих функций менеджмента. Не ставя перед собой задачу выполнения анализа в этом контексте мнений всех специалистов этой отрасли науки, приведем некоторые примеры. Так, группа харьковских ученых (Н. Сероштан, И. Алдохин, С. Кулиш и др.) четко выделила пять равнозначных функций управления: прогнозирование и планирование; организация работы; координация и регулирование; активизация и стимулирование; контроль, учет и анализ [4, с. 60]. Московская школа менеджмента (З. Румянцев, Н. Саломатин, Р. Акбердин и др.) также определила пять функций, достаточно похожих на выделенные харьковской школой (планирование, организывание, мотивация, контроль и координация). Но при этом представила функцию координации как объединяющую их в систему [5, с. 53]. В определенном смысле она достаточно близка по содержанию и роли функции руководства.

Современные российские и украинские ученые все так же по-разному представляют перечень общих функций менеджмента. Так, например, относительно недавно В. Кнорринг представил свое видение общих функций управления: организация производства, планирование (прогнозирование, моделирование, программирование), координация, мотивация, контроль и учет выполнения поставленных задач, маркетинг [6, с. 45].

Как видим, многими учеными функция руководства конкретно не выделялась и не анализировалась в системе менеджмента.

Другие же современные ученые, практически не выделяя в своих учебниках раздела, посвященного функциям менеджмента, особое внимание уделяют понятиям "власть", "влияние", "руководство" и "лидерство". Примерами такого подхода могут быть учебники, изданные под редакцией О. Виханского, А. Наумова [7], М. Афанасьева [8], в которых поведенческие аспекты управления отражены через выделение отдельных глав и параграфов, посвященных руководству и лидерству. Но эти авторы не определяют причину повышенного внимания к этим функциям и не дают рекомендации относительно их согласования. Следует отметить, что чрезвычайно много внимания функции лидерства уделяют все ученые, занимающиеся проблемами психологии менеджмента и организационной психологии (например, в работах [9; 10] и др.). Из этого можно сделать вывод, что современные руководители, как и их подчиненные, имеют достаточно высокую эмоциональную нагрузку и снять ее можно через понимание психологических механизмов поведения человека, которые должны быть в поле зрения современных руководителей.

Причиной, обусловившей выделение руководства и лидерства в особый предмет внимания менеджмента, послужило усиление влияния поведения одного человека в организации на ее функционирование. Об этом пишет И. Пригожин: "Глобализация и сетевая революция приводят не только к большей взаимозависимости людей, но и к повышению роли отдельного индивида в историческом процессе. Точно так, как в точке бифуркации поведение одной части может сильно изменить конфигурацию системы на макроскопическом уровне, творческая личность, а не обезличенные восставшие массы, будет все сильнее влиять на исторические события на новом этапе эволюции общества. С учетом этих рассуждений чрезвычайно важной становится в теории менеджмента роль функции руководителя" [11, с. 73]. Эту мысль конкретизируют специалисты по ситуационному менеджменту В. Василенко, В. Шостка, О. Клейменов: "Причиной появления проблемных, а чаще критических ситуаций, может быть не только объект, но и субъект управления. Более того, именно субъект управления может быть чаще источником кризиса, состояние и развитие которого могут быть неадекватными состоянию и тенденциям развития объекта управления, что и рождает кризисные ситуации" [12, с. 9].

Сегодня признается объективная необходимость переориентации современной организации в обеспечении своей деятельности на такие ресурсы, как информация и интеллект. В связи с этим менеджера, имеющего подчиненного, обладающего высоким творческим потенциалом, интересует ответ не на вопрос "Почему не выполнил его поручение подчиненный?", а на вопрос "Почему он не захотел выполнить поручение?". То есть он сталкивается с проблемой влияния на личное субъективное отношение подчиненного к работе. Человек творческий создает надежную основу организации, в которой он работает, но одновременно требует отношения к себе как к личности, свободной и имеющей право на доверие, на получение полномочий самостоятельно решать многие проблемы трудовой деятельности. Не понятие "деятельность", а понятие "поведение" характеризуют его активность в работе. Получая заказ на генерирование и реализацию нетривиальной идеи, творческий работник отказывается от регламентации и контроля своей работы. Последствия его работы, как и инструменты, и технологии, с помощью которых он ее реализует, чаще всего неожиданные и оригинальные, поскольку основаны на интуиции. Это человеческое качество не было традиционным предметом внимания менеджера, но по инструментам, с помощью которых его можно вводить в действие, ближе всего к решению этой задачи находится функция менеджмента – руководство. Другими словами, функция руководства превращается сегодня в критический фактор обеспечения эффективности функционирования организации, ориентированной на использование потенциала творческих сотрудников.

При управлении такими сотрудниками менеджеры сталкиваются с задачей понимания их поведения. И здесь многие рецепты они могут получить, ознакомившись с положениями новой быстро развивающейся науки – организационного поведения. Известные специалисты в этой области науки – Дж. Джордж, Г. Джоунс – пишут по этому поводу: "Организационное поведение теперь заменяет интуицию и "чутье" набором научных теорий и систематизированных руководящих документов, разработанных для управления поведением сотрудников в организации" [13, с. 3]. "Изучая рекомендации этой науки, менеджеры получают набор инструментов в виде концепций и теорий, помогающих им понимать, анализировать и описывать то, что происходит в организациях, и объяснять, почему это происходит" [13, с. 8]. Дж. Джордж, Г. Джоунс четко выделяют четыре общие функции менеджмента: планирование, организация, контроль и руководство. Причем последнюю функцию они представляют как синтез мотивации и координации.

В процессе руководства менеджеры поощряют сотрудников, хорошо выполняющих работу, и координируют поведение отдельных людей и групп так, чтобы в целом весь коллектив организации работал на достижение общих целей. "Концепции и принципы организационного поведения важны для менеджеров потому, что в любой организации решения о приобретении и использовании ресурсов принимают люди. Между людьми могут существовать разные отношения: кооперация, конкуренция, помощь, противодействие... Конфликты и недопонимание между людьми способны нарушить стратегические планы организации в целом. Объединяясь в группы, люди с разнообразными способностями и точками зрения могут добиться гораздо большего, чем поодиночке", – пишет Р. Дафт [3, с. 534].

При объединении людей в производительные творческие группы следует помнить справедливые выводы популяризатора социально-психологических знаний Д. Карнеги о том, что только 15% успеха в работе менеджера зависит от технических знаний, а 85% – от его искусства в человеческой "инженерии". Поэтому руководство и лидерство как технологии этой "инженерии" превращаются в актуальные функции менеджмента. Процессы управления и руководства взаимосвязаны, но руководство имеет специфику. Если рассматривать понятие "управление" как более общее, имеющее предметом

своего влияния технические, социотехнические и социальные системы, то руководство является его частным случаем. Его основные отличия состоят в том, что оно ограничивается влиянием на людей и их общности; предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными, а значит, не полностью определяется усилиями руководителя, но зависит от реакции и поведения подчиненных; его целью является актуализация и организация деятельности и поведения подчиненных в соответствии с намерениями руководителя.

Поскольку процессы воздействия и взаимодействия в среде людей давно изучаются многими науками, эффективная теория и практика руководства может быть создана только на междисциплинарной основе, использовании достижений других наук. Среди них важные идеи для менеджмента, например, можно почерпнуть из социальной психологии. Синтезируя менеджмент и социальную психологию, В. Шуванов определил сущность руководства таким образом: "Это такая деятельность, в процессе которой один человек реально влияет на поведение других через механизм власти, обеспечивая движение всего коллектива к поставленной цели. Обеспечение эффективного влияния на подчиненных – основа успешного руководства" [14, с. 121]. Социальные психологи считают, что предметом труда руководителя являются не информация, не управленческие решения, а система отношений в трудовом коллективе, в которых проявляется и власть руководителя, и власть подчиненных. Чем выше информационная и интеллектуальная насыщенность труда, тем сложнее обеспечивать в этих отношениях согласование власти руководителя и власти подчиненных. Решение этой задачи возможно с использованием теории лидерства и разграничением функций руководителя и лидера. Сразу же отметим, что выделение лидерства как особой функции в менеджменте связывается с увеличением проблемных ситуаций, возникающих в коллективной работе. То есть феномен позитивного лидерства проявляется в проблемных ситуациях, с которыми все чаще встречается современная организация. Об актуальности его развития пишут О. Виханский и А. Наумов: "Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности... Лидерство представляет собой специфический тип управленческого воздействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей" [8, с. 525].

Поскольку деятельность руководителя в нынешнее время насыщается функциями лидерства, очень часто исследователи не различают эти две функции: черты, стиль, ситуационный подход они рассматривают в контексте как функций руководителя, так и лидера. Некоторые исследователи организационного поведения, представляя теории руководства, используют идеи известных теорий лидерства. Содержание представленных в их работах теорий руководства полностью совпадает с теориями лидерства, но при этом в тексте они не упоминают это понятие (например, в работе [13]). Это противоречие можно объяснить следующим способом. В связи с тем, что многие публикации по теме исследования являются иностранными, следует иметь в виду, что некоторые языки (например, английский) отождествляют эти два понятия, что вносит определенные проблемы в обобщение различных выводов и рекомендаций, представленных в переводных источниках.

Аргументы на пользу разграничения этих понятий на этапе исследования резервов усиления воздействия руководителей на поведение подчиненных состоят в следующем. Наука и практика менеджмента считает предназначением системы управления организацией обеспечение как стабильности и устойчивости ее функционирования, так и адаптивных, и полезных изменений. Механизмы управления этими процессами слишком разные по своей природе, а поэтому выделение роли руководителя, основным назначением которого является обеспечение первой задачи, и лидера,

ориентированного на решение второй задачи, позволит найти адекватные резервы повышения эффективности и гармонизации выполнения их функций на благо достижения целей организации. Именно поэтому представляется целесообразным при исследовании руководства и лидерства разграничить эти понятия.

Анализ литературы [2; 8; 10 и др.] показывает, что уточнение сущности и функций руководителя и лидера связано с исследованием власти. То есть углубленное рассмотрение понятия "власть" может обеспечить разделение функциональной сущности понятий "руководитель" и "лидер" и их специфики.

Логика объективной необходимости власти в организации может быть объяснена следующим образом. Важнейшим атрибутом организации, несомненно, является ее целенаправленность. Общая цель организации лежит в основе базовых структурных и процессуальных характеристик организации, и ее достижение обеспечивается только при выполнении всеми подразделениями, группами и отдельными работниками порученных им подцелей и задач, выступающих составными элементами общей цели [9, с. 251]. Если быть откровенным перед самим собой, то нужно принять тот факт, что для большинства членов общая цель предстает как внеличное образование, как бы стоящее над ним. Это подчеркивает А. Занковский: "Ни возвышенное благородство, ни рациональность, ни выгодность чьей-либо цели не смогут сделать ее постоянно значимой для других людей, а тем более заставить их изо дня в день следовать за ней. В конечном счете собственные индивидуальные цели и мечты для любого человека, как правило, важнее самых гениальных планов других людей" [9, с. 252].

В этом контексте организация, прежде всего, выступает как противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами. А поэтому первым и необходимым условием создания организации является не столько общая цель, сколько некая сила, способная придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей цели. Такой силой выступает организационная власть – процесс, обеспечивающий устойчивую приоритетность общей цели над индивидуальными целями работников и использующий для этого широкий набор организационных средств, включая насилие [9, с. 253].

Власть – это потенциальная способность индивида контролировать поведение других людей и влиять на него. Источники власти делят на организационные и индивидуальные (личностные). Одно из главных различий между менеджером и лидером как раз и относится к используемым ими источникам власти и во многом зависящей от них степени подчинения сотрудников. Специалистами разработано много разных подходов к перечню источников власти. Сначала выделялись пять базовых источников власти: принуждение, экспертиза, закон, или право принятия решения, пример, или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информация, а потом седьмой источник – связь [8, с. 404].

Обобщение литературы позволило представить отличия структуры власти руководителя и лидера (рис. 1).

Главным источником власти руководителя является его должность в организации. Эта власть рождается организационной структурой, направлена на поддержание стабильности, порядка и решение проблем в структуре. Власть лидера исходит из личностных источников, которые, хотя и используются на благо организации, все же остаются "собственностью" субъекта. Это такие источники, как личные интересы, цели, ценности. Свою власть лидер может использовать как для достижения интересов организации, так и вопреки этим интересам. Власть конструктивного лидера

направлена на развитие видения, креативности тех, на кого она направлена, и в целом на осуществление прогрессивных изменений организации.

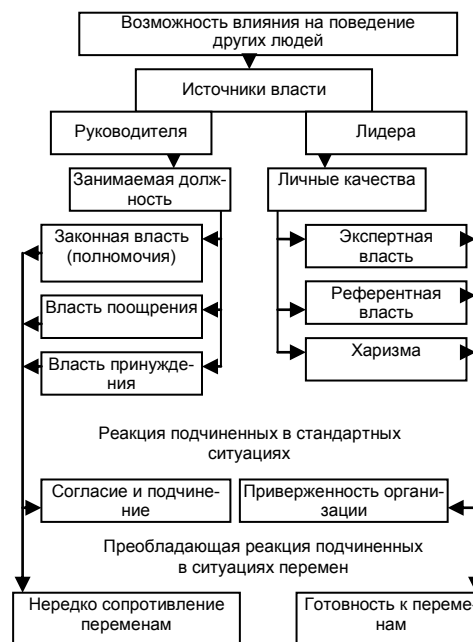


Рис. 1. Источники и последствия власти руководителя и лидера

Б. Парыгин конкретизировал различия власти лидера и руководителя таким образом:

лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой является малая группа); руководство – элемент макросреды;

лидерство возникает стихийно; руководитель реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленный, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры;

явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;

руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

процесс принятия решений руководителем значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности [15, с. 221 – 233].

Основные различия, по мнению А. А. Урбановича, между лидерством и руководством сводятся к следующему:

содержание понятий: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе "по вертикали", то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

возникновение: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому

руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

функционирование: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

социальная роль руководителя и лидера: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

регламентация деятельности: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

режим внешних связей: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации [16, с. 36 – 37].

Но поступки и поведение персонала организации зачастую обусловлены сочетанием двух видов власти – руководителя и лидера. Именно поэтому актуальной задачей современного менеджера является развитие у себя качеств лидера или использования влияния неформального лидера для консолидации коллектива при решении нестандартных проблем.

Сущность власти связано представление о так называемых ситуационных субститутах власти или ее заместителях. В табл. 1 они представлены в координатах ориентации на задачу и на сотрудника. Ориентации на задачу больше отражают функции руководителя, а на сотрудника – лидера.

Таблица 1

Ситуационные заместители власти [3; 13]

Ситуационная переменная	Управление, ориентированное на задачу	Управление, ориентированное на сотрудника
Организационные переменные		
Сплоченность коллектива	Заменяет	Заменяет
Формализация	Заменяет	Не влияет
Жесткость	Нейтрализует	Не влияет
Ограниченная должностная власть	Нейтрализует	Нейтрализует
Физическая удаленность	Нейтрализует	Нейтрализует
Характеристики рабочих задач		
Высокоструктурированные	Заменяет	Не влияет
Автоматическая обратная связь	Заменяет	Не влияет
Внутреннее удовлетворение	Не влияет	Заменяет
Характеристика коллектива		
Профессионализм	Заменяет	Заменяет
Обучение/Опыт	Заменяет	Не влияет

Руководителю, находящемуся не на самой верхней ступени иерархии управления в организации, имеет смысл научиться использовать все структурные элементы власти, представленные на рис. 2. При этом он должен учитывать, что сила его организационной власти возрастает, если он приоб-

ретает способность демонстрировать вышестоящим руководителям достижения вверенного ему коллектива. Усиление же личной власти связано с приобретением опыта и развитием эмоционального интеллекта.

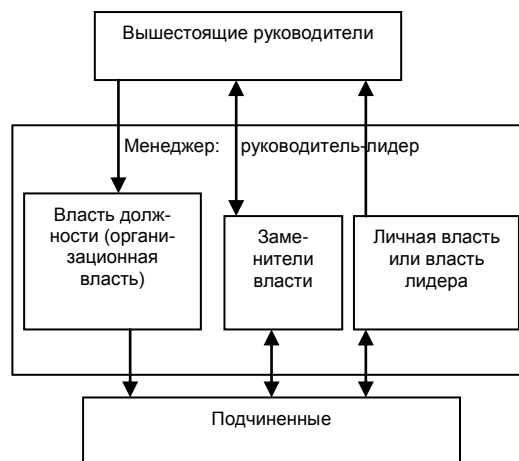


Рис. 2. Структура власти и влияния руководителя-лидера

Хотя, как показывает практика, руководитель, овладевший технологиями лидерства, повышает производительность вверенного ему коллектива до 20%, наличие у такого руководителя рычагов власти не означает автоматическое признание их подчиненными.

Для превращения власти во влияние руководителю необходимо овладеть многими стратегическими способами и умело их сочетать. В табл. 2 представлены наиболее распространенные из них.

Таблица 2

Способы влияния руководителя на поведение подчиненных [3]

Стратегии влияния	Содержание влияния
Частичное использование власти вышестоящих руководителей	Получение поддержки и разрешения вышестоящих руководителей на отдельные акты воздействия на подчиненных (подготовка определенных документов, распоряжений, инструкций, определяющих нормы поведения подчиненных)
Эмпатия	Освоение приемов представления о содержании источников поведения подчиненных и руководителей
Торги	Проведение деловых переговоров с аргументацией взаимной выгоды осуществления определенных действий
Манипулирование	Использование психологических механизмов формирования поведения, не характерного для партнера
Логика	Использование убедительных фактов и данных для обоснования аргументов
Коалиции	Использование связей и отношений с другими людьми

Признание власти руководителя развивается под воздействием следующих факторов: подчиненный должен понимать указания руководителя и чувствовать, что он физически и психически способен выполнить эти указания; подчиненный должен верить, что приказ не противоречит целям организа-

ції; он должен также верить, что все, что он будет выполнять, не противоречит его собственным интересам [17, с. 329]. Кроме перечисленных условий, на адекватное восприятие подчиненным воздействий руководителя влияют доверие, климат социального партнерства, ценности корпоративной культуры.

В целом по вышеизложенному материалу можно сделать следующие выводы.

Информатизация и интеллектуализация труда обусловили появление в поле зрения менеджера такого предмета, нуждающегося в упорядочении, как поведение подчиненных, обладающих высоким творческим потенциалом. Объективная необходимость освоения этого предмета способствовала повышению внимания к руководству, которое начинает рассматриваться как одна из общих функций менеджмента.

Развитие потенциала руководителя во многом определяется уровнем насыщения его характеристиками лидерства. Особенности функций руководства и лидерства можно понять, анализируя феномен власти, проявляющийся как необходимый атрибут любой организации. В структуре власти можно выделить организационные и личностные источники. Первые формируют официальную власть руководителя, а вторые – неофициальную власть лидера, которую он может использовать как для достижения интересов организации, так и вопреки этим интересам.

Развитие функции руководства предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными, результаты которого не полностью определяются усилиями руководителя, но зависят от реакции на них подчиненных. Положительность такой реакции обеспечивается сочетанием двух видов власти – руководителя и лидера.

Наличие в распоряжении руководителя источников власти еще не означает умелое использование ее. Для превращения власти во влияние менеджеру необходимо развивать навыки стратегических способов воздействия на подчиненных с учетом уровня развития в коллективе субституты власти.

Дальнейшее развитие эти исследования получат в обосновании предпосылок объединения функций руководителя и лидера, углубленном изучении природы лидерства, возможностей использования рекомендаций социологии для определения резервов развития потенциала руководителя-лидера.

Литература: 1. Бодди Д. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Д. Бодди Р. Пэйтон; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 816 с. 2. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с. 3. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с. 4. Сероштан Н. А. Основы управления производством / Н. А. Сероштан, И. П. Алдохин, С. А. Кулиш. – 2-е изд., пер. и доп. – Харьков: Вища школа. 1987. – 256 с. 5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саламатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 672 с. 6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". – М.: Изд. группа "НОРМА-ИНФРА-М", 1999. – 528 с. 7. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с. 8. Афанасьев М. В. Основы менеджмента: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемяєва, В. С. Верлока; [За ред. М. В. Афанасьєва. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с. 9. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности "Организационная психология". – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с. 10. Смит Р. Руководство вашим коллективом / В кн.: Райгородский Д. Я. Психология руководства. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2005. – С. 32 – 86. 11. Клевлин А. И. Организация гармонич-

ного производства (теория и практика): Учебное пособие / А. И. Клевлин, Н. К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с. 12. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменов. – 2-ге вид. виправ. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с. 13. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; [Под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с. 14. Шувалов В. И. Социальная психология менеджмента. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 256 с. 15. Парыгин Б. Д. Лидерство как инструмент интеграции общности / В кн.: Социальная психология в трудах отечественных психологов / Сост. и общ. ред. А. Л. Свенцицкого. – СПб.: Питер, 2000. – С. 221 – 233. 16. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2004. – 640 с. 17. Шермерон Дж. Организационное поведение: Пер. с англ. / Дж. Шермерон, Дж. Хант, Р. Осборн; [Под ред. Е. Г. Молл. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 640 с.

Стаття надійшла до редакції
10.10.2007 р.

УДК 331.108

**Кравченко В. О.
Кошелупов І. Ф.**

ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

The work efficiency of the administrative personnel is considered. The system of parameters of an overall performance of the industrial enterprises administrative personnel, interrelation of work motivation of all levels' managers with productivity of their work is analysed. The integrated parameter of an estimation of managers' labour productivity is offered; it is proposed to develop concrete system of parameters of an estimation of administrative work productivity for each separate enterprise.

Зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Кадрова політика сьогодні – це формування кадрів керівників нової генерації, що мали б аналітичне мислення, принциповість при відстоюванні інтересів підприємства, сміливість при виявленні проблем і постановці завдань, здатність знаходити неординарні шляхи їхнього вирішення й могли б стати соціальними лідерами, здатними згуртовувати колектив і розвивати ініціативу в підлеглих. Основною метою управління персоналом (УП) є створення на підприємстві умов, що сприяють максимальному використанню кадрового потенціалу. Досягнення цієї мети можливе за умови цільової зміни мотивації працівників через максимальне зближення їхніх потреб та очікувань, пов'язаних із професійною й трудовою діяльністю, з інтересами й цілями підприємства.

Питанням мотивації та оцінювання індивідуальної діяльності керівників присвячена значна кількість монографій закордонних (Г. Мінцберг, П. Дойль, М. Портер, М. Мескон, Г. Хол, Г. Деслер та ін.) і вітчизняних авторів (Г. А. Дмитренко, О. А. Шарплатова, Т. М. Максименко, О. А. Борисова, А. М. Колот, С. В. Шекшня та ін.). Кожен з них вніс великий вклад у розробку методів оцінювання. Незважаючи на безліч робіт з даної