

тільки підставою для укладання з претендентом контракту і призначення його на посаду. Цей випадок виникнення трудових відносин фактично складається з двох правотвірних, рівних за своєю юридичною силою елементів: конкурсу й трудового договору (контракту). Таким чином, вибрання за конкурсом є обов'язковим юридичним актом, що передує встановленню трудових правовідносин.

По-друге, конкурс є юридичною формою оцінки уповноваженими органами необхідних професійних та організаторських здібностей претендентів, що є ефективним засобом виявлення найбільш достойних і кваліфікованих кандидатів на посаду керівника закладу освіти і підвищення якості кадрового потенціалу науки.

По-третє, конкурсний відбір є юридичною формою реалізації права на працю, що сприяє раціональному підбору, розміщенню та використанню кадрів.

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30.

2. Закон України "Про освіту" // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №34 від 23 травня 1991р.

3. Положення про порядок наймання та звільнення керівників закладів освіти України, що є у загальнодержавній власності. – Затверджено наказом Міносвіти №229 від 26.06.96 р. – К., 1996.

Отримано 30.10.2001

УДК 658.012.45

А.А.ПЕТРЯЕВ

Харьковский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И РУКОВОДСТВО

Излагаются основы теории лидерства: теория черт, ситуативная и системная теории. Разделены понятия "менеджер" и "руководитель": менеджер следит за тем, чтобы работа выполнялась на высоком качественном уровне, руководитель-лидер должен владеть искусством создания организации.

Природа руководства давно привлекает внимание человека. В современных теориях лидерства в качестве базовых выделяют теорию черт, ситуативную теорию и системную теорию.

Теория черт определяет способность к лидерству как природный дар. Попытки выделить черты харизматических лидеров не удалась, поскольку представления о составе этих черт и их иерархии были различные. Тем не менее на первом этапе перехода к рынку нашей страны попытки определить содержание понятия предпринимательства и качества предпринимателей были связаны с применением теории черт:

каждый автор стремился сформировать свой перечень качеств, способствующих, на его взгляд, успеху в предпринимательстве.

Ситуативная теория лидерства требует, кроме наличия соответствующих черт, учитывать ситуацию, в которой группа выдвигает лидера. Согласно этой теории группа рекомендует на роль лидера того претендента, который наиболее полно обладает требуемыми ситуацией качествами. Однако схема не столь простая: группа может “привыкнуть” к однажды выдвинутому ею лидеру и продолжить поручать ему исполнение этой роли; член группы, активно действующий в направлении получения власти, обычно получает ее за свою активность.

Системная теория лидерства является сочетанием двух предыдущих. Согласно этой теории лидерство – это процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – субъект управления этим процессом [1].

Зависимость качеств руководителя от факторов, определяющих эти качества, можно представить в виде такой модели:

$$K = f(a, b, c, d, e),$$

где K – система качеств руководителя; a – статистические и динамические характеристики группы; b – характеристики вида деятельности группы; c – характеристики ситуации, в которой находится группа; d – личностные особенности человека, претендующего на роль лидера; e – процесс взаимодействия претендента и группы.

Исполнение функций по управлению правомерно относится к профессии, разделяемой на специальности и специализации. Считается, что современные страны с развитым рынком вступили в эру так называемого “информационного общества”, в котором главным источником прибавочной стоимости является труд не производственных рабочих, как это было в эру индустриального общества, а инженерный и управленческий труд, связанный с принятием решений на основе получаемой и осмысливаемой информации.

Превосходный менеджер следит за тем, чтобы работы выполнялись компетентно, в срок и на высоком качественном уровне. Руководители вдохновляют своих людей на высокие достижения. По мнению американского профессора менеджмента Уоррена Бенниса, основным недостатком организаций, потерпевших крах, было “...слишком много менеджмента и слишком мало руководства. Если выразиться по-иному, слишком много энергии направляется во власть рутины, и слишком мало на развитие перспективных планов”. С этой позиции неправомерно выглядит трактовка самого понятия “менеджмент”: ме-

неджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей [3].

Разделить понятия “менеджер” и “руководитель” можно следующим образом: менеджер должен манипулировать всеми элементами производства одновременно как равноправными, оптимизируя использование материальных и финансовых ресурсов и мобилизуя людей. При этом знания, навыки и методы воздействия на разные ресурсы различные, а понимание приоритета и наибольшего потенциала именно живого, а не овеществленного труда необходимо. Суть деятельности руководителя – лидерская. Она видна в определяющей доле содержания его труда – взаимодействие с людьми, формирование нового видения всеми сотрудниками, определение путей и направлений перехода организации в новое состояние, подбор персонала менеджеров, способных воплотить идеи лидера в жизнь.

Менеджер должен “подталкивать” подчиненных, руководитель же – призывать, обеспечивать “вызов работнику со стороны работы”.

Руководитель-лидер должен владеть искусством создания организации, перестройки человеческого и технического материала, чтобы сформировать организм, который бы воплощал в себе новые и вечные ценности. Руководитель работает прежде всего с эмоциональными и духовными ресурсами организации, т.е. с потребностями, мотивами и желаниями работников, стремясь использовать их в целях достижения успеха и процветания организации.

Личные качества руководителя, проявляющиеся в его поведении, накладывают существенный отпечаток на стиль деятельности организации, кадровую политику, на самочувствие и удовлетворенность трудом работников.

Таким образом, современные лидеры – это носители нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, на использование культурно-этических элементов руководства. Суть этого определения руководителя проявляется в его поведении, которое можно охарактеризовать следующим образом:

- доступность любому работнику, неизменно доброжелательный тон при обсуждении всех проблем;
- глубокая вовлеченность в процесс управления персоналом, постоянное внимание системе мотивации;
- нетерпимость к кабинетному стилю управления, предпочтение обсуждению проблем непосредственно на рабочих местах, умение слушать и слышать, решительность и настойчивость, открытость;

- терпимость к выражению несогласия, склонность к делегированию полномочий, построение отношений на доверии, предпочтение устной информации перед письменной;
- отсутствие стремления в трудные моменты искать виновных, нацеленность на дело;
- стремление выдвигать на ответственные посты в первую очередь сотрудников своей организации.

1. Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2000. – 512 с.

2. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

3. Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1992. – 439 с.

Получено 03.10.2001

УДК 33.338

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ

Харьковская государственная академия городского хозяйства

ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

Рассматривается проблема совершенствования организационного искусства менеджера при использовании новых методов, приемов и средств, повышающих эффективность делового общения.

Всякое руководство во многом осуществляется через общение, контакты с людьми, убеждения. Однако не все руководители придают должное значение коммуникативной стороне общения, методам, приемам и средствам, повышающим эффективность делового общения.

По мнению американского исследователя Д.Карнеги, 15% финансового успеха компании следует отнести за счет чисто технических знаний и 85% – искусства человеческой инженерии.

На производстве нередко возникают конфликты. Руководитель должен быть в состоянии справиться с ними, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии общения.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой активности, отмечал, что умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе, и он готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар.

Совещания как элемент общения занимают значительную часть времени руководителя. Установлено, что большинство менеджеров испытывают острую неприязнь к этому виду профессиональной дея-