

У статті розглянуто значення програмного пакету «ЄДАРП» Єдиний Державний Автоматизований Реєстр Пільговиків, основними задачами якого визначено розробку бази даних, що містить інформацію про пільговий контингент; розробку програми, яка обслуговуватиме розроблену БД; складання оборотних відомостей про категорії пільг; надання інформації про отримання пільг у вигляді екранних форм та звітів.

Л.Б. Кащеев, Е.Г. Хижняков

АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БАЗОЙ ДАННЫХ ДЛЯ ПОИСКА И ВЫПЛАТЫ СРЕДСТВ ЛЬГОТНОГО КОНТИНГЕНТА НАСЕЛЕНИЯ УКРАИНЫ

В статье рассмотрено значение программного пакета «ЕГАРЛ» Единый государственный автоматизированный реестр льготников, основными задачами которого определено разработку базы данных, содержащей информацию о льготный контингент; разработку программы, которая будет обслуживать разработанную БД, составление оборотных ведомостей о категории льгот, предоставление информации о получении льгот в виде экранных форм и отчетов.

L.Kashcheev, Y.Hyzhnyakov

THE ACTUALITY OF DATABASE MANAGEMENT OF SYSTEM FOR SEARCH AND PAYMENTS TO THE BENEFICIARIES OF UKRAINE

In the article the importance of the software package "YEDARP" Single State Automated Registry of beneficiaries, the main tasks which defined the development of a database containing information on preferential contingent; development programs that serve the developed database, compilation of current information on the category of benefits, providing information on benefits in the form of screen forms and reports.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2012

УДК 159

*Арутюнов К. С.
г. Харьков, Украина*

АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ ПОНЯТИЙ «МЕНЕДЖЕР» И «ЛИДЕР» В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ УКРАИНСКОМ ОБЩЕСТВЕ

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро, и многие люди пытались решить ее, но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

Совсем недавно лидера идеализировали и ставили на пьедестал. Сегодня же его роль предлагают не преувеличивать, не забывая о том, что короля делает его свита, и переносят акцент на командное лидерство. Пожалуй, именно желание разобраться, что происходит с лидерством в Украине в переломный для самого же лидерства момент и стало причиной написания нашей статьи.

Зарубежные исследователи давно занимаются проблемой дифференциации обозначенных нами понятий (П. Друкер, Т. Хоно, П. Деринг, Р. Стогдилл, Р. Манн, Д. Уэлш, У. Беннис, Ф. Тейлор и др.), в то время как украинские ученые начали изучать аспекты лидерства и менеджмента не так давно. На наш взгляд, их наработки не достаточно точны и модели одного и другого типов требуют уточнений. Поэтому целью исследования стало изучение понятия и сущности лидерства и менеджмента, качеств лидера и менеджера в условиях современного украинского общества, а также рассмотрение и анализ разновекторных мнений зарубежных и отечественных ученых в паре с украинскими бизнесменами и топ – менеджерами.

Актуальность настоящей работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к теме "Лидер и менеджер" в современной науке и в Украине, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью. Рассмотрение вопросов связанных с данной тематикой носит как теоретическую, так и практическую значимость.

Понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно. Наша задача доказать что понятия лидер и менеджер не идентичны, они лишь могут сочетаться для успешности дела. Все ключевые моменты и термины как на Украине так и за рубежом идентичны и поэтому мы будем рассматривать основные положения в едином ключе, подводя итоги касательно Украины в конце.

Одна из задач нашего исследования - рассмотреть более детально структуру лидера и менеджера и дать максимально развернутую характеристику этим понятиям.

И так, кто же они такие, эти менеджеры? В различных справочниках насчитывается более 450 определений этих понятий.

Сегодня совершенно очевидно, что не только настоящее, но и будущее творят менеджеры — люди, управляющие трудовым коллективом в самых различных сферах деятельности и обеспечивающие решение всего комплекса стоящих перед ними задач (экономических, социальных, политических, экологических и т. д.), создающие условия для лучшей жизни сотрудников. И в каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств менеджера, от его умения работать с людьми.

Менеджер — специалист по управлению бизнесом, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью его сотрудников, обеспечивающий

высокую эффективность производства и реализации продукции, услуг на основе оптимального использования всех ресурсов предприятия, прежде всего — человеческих, за счет применения самых современных принципов, форм, методов, приемов и средств науки управления. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Качества менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности. Талант менеджера определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики менеджера.

Менеджмент в компаниях имеет дело с управлением сложными структурами. Он состоит из формальных управленческих методов и процедур. В отсутствие грамотного менеджмента хаос охватит эти сложные предприятия настолько, что поставит под угрозу само их существование. Умелый менеджмент вносит в основные показатели деятельности компании, такие как качество и прибыльность продукции, известную долю упорядоченности и последовательности.

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Однако одного физического здоровья менеджеру недостаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно заранее формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность; заинтересованность и любознательность, помогающие продвигаться вперед и осваивать новые сферы деятельности; уверенность, придающая солидность.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать переживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера.

Другая группа качеств, необходимых любому менеджеру — профессиональные. Это компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков. Она бывает специальной и управленческой. Это культура — об-

щая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Важен и ряд других моментов. Прежде всего, современного менеджера отличает хорошее знание действительности как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умения анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Однако менеджер должен быть не только хорошо подготовленной и высокообразованной, но еще и творческой личностью. От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий менеджер обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Но наиболее важно для менеджера схватывать все налету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Очередной группой качеств менеджера, определяющих его, собственно говоря, как менеджера, являются организаторские, а также деловые качества. Они отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение технологией управленческой работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, нормативов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб, оперативных планов и планов-графиков проведения мероприятий, доведением заданий до исполнителей инструктажем, распорядительством, контролем.

Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы цели устанавливать, а упорно к ним стремиться. Это и отличает менеджера от остальных работников.

Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося себя в жертву и не становясь “работоманом” (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом).

Силы нужно беречь для главного, не растрчивать их по-пустому, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер должен быть коммуникабельным, контактным, т.е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

С точки зрения контактности можно выделить несколько типов менеджеров.

- Во-первых, те, кто большую часть времени, примерно 2/3, тратит на своих подчиненных и только 1/3 на осуществление внешних связей.
- Во-вторых, те, кто уделяет и тому и другому примерно поровну времени.
- В-третьих, те, кто осуществляет только вертикальные контакты с начальством и подчиненными, но не желает знаться с коллегами своего уровня.
- В-четвертых, те, кто сторонится вообще всех контактов.

Первый и второй типы менеджеров хороши для оперативного управления, четвертый – для стратегического. Третий и все же четвертый типы менеджеров не отвечают вообще требованиям, предъявляемым к современным управляющим.

Важная черта менеджера – реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пушей привлекательности.

Но самое главное – менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не поднимать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач. Нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера,

обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

Исследования показали нам, что в эффективности менеджера значительную роль играют ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя информация. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести в различных ситуациях.

Таким образом, представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного менеджера:

подход с позиции:

- личных качеств;
- особенностей поведения человека в организации;
- конкретной ситуации.

Развиваются также и подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам

Мы считаем, что успешная деятельность организации зависит от грамотного и умелого руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работа менеджера не организована должным образом управление не может быть продуктивным, что, несомненно повлияет на работу всей организации, а следовательно на ее конкурентоспособность, прибыльность и развитие.

Изучив теоретический и практический материал, рассмотрев общепринятые понятия и факты, описывающий понятие менеджер, мы переходим к детальному изучению феномена - лидер.

Лидерство - это искусство влияния на людей, вдохновения их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь неких целей (иногда спорных, а иногда опасных).

В самом начале мы выделили 10 основных качеств лидера:

1. Обладание видением
2. Ориентация на качество и клиента
3. Целостность характера
4. Ответственность за дело
5. Умение общаться с людьми и влиять на них
6. Сотрудничество и стирание границ
7. Эффективность создания команд и передача полномочий сотрудникам
8. Знания, опыт и интеллект

9. Инициатива и быстрота действий

10. Глобальное мышление

Талант лидера - одна из наиболее могущественных сил на земле. Дар лидера - наиболее потрясающая сила, доверенная человеку, и именно поэтому стоит понять её. У эффективного лидера будет не только видение, для понимания будущего, но и будет также мужество, мудрость и решимость влиять на грядущие события. Пример ярких лидеров (без учета их нравственных качеств): Наполеон, Гитлер, Сталин, Ленин, Александр Македонский, Фидель Кастро, Че Гевара, Индира Ганди, мать Тереза, Остап Бендер и др.

В ходе нашего изучения личностных качеств лидера, мы выделили три группы параметров: интеллектуальные способности, черты характера личности и приобретенные умения. Связь с лидерством интеллектуальных качеств проявляется в том, что большинство исследователей отмечают более высокие интеллектуальные характеристики у лидеров. Этому способствует то, что лидер должен делать эффективный вклад в деятельность группы. Черты характера могут иметь как наследственную основу, так и воспитательную. Изучение их взаимосвязи привело к появлению очень длинного списка этих качеств, но самое главное – этот список никогда не признавался исчерпывающим. Приобретенные умения связаны с выполнением лидером своих функций, к ним чаще всего относят: умение заручаться поддержкой, умение брать на себя риск и ответственность, умение убеждать и пр.

Важно отметить, что лидерство личности проявляется в признании ее эффективного вклада в деятельность коллектива. Необходимо, чтобы в коллективе были его последователи и четко определена и зафиксирована его лидерская роль.

Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы «один из нас». Вместе с тем, лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер, право на их применение нигде официально не зафиксировано. Также, мы обратили внимание на немаловажное свойство лидера - окружать себя неким ореолом, когда люди начинают приписывать ему качества, которыми он на самом деле может не обладать. В науке это обозначают понятием **харизмы** (англ. *charm* - обаяние, притяжение).

Харизма - это незаурядное качество личности, благодаря которому она (личность) воспринимается как сверхъестественная, исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной быть вождем. Это способность влиять на других людей, изменяя их.

Природа харизмы до сих пор не раскрыта. Предположительно её секрет лежит в бессознательном слое последователей - это своего рода эмоциональ-

ний ключ к абсолютному доверию. Явление харизматического лидерства рассматривал ещё социолог Макс Вебер: он утверждал, что истинным лидером, "душой" группы может стать только человек, обладающий харизмой. Такой лидер не просто рисует образ будущего, но воплощает всю культуру и ценности организации, **формирует нравственную основу у последователей**

Основываясь на теории черт и ситуационной концепции лидерства, те или иные личностные характеристики человека мы связали с **особенностями ситуации в организации**. Последняя оказывает большое влияние на то, станет человек лидером или нет. Так, один человек может быть лидером в производственном процессе, другой - в постановке стратегических задач, третий - в преодолении кризиса. Были выведены следующие закономерности:

1. Если человек завоевал лидерство в одной ситуации, то он имеет повышенные шансы стать лидером в другой;
2. Лидер в какой-то определённой сфере деятельности чаще всего назначается руководителем и закрепляет своё лидерство;
3. Для того, чтобы стать лидером в узкой сфере, большое значение имеет желание самого человека стать лидером - в дальнейшем станет проще расширять своё влияние.

В последние годы лидерство приобрело особое значение. Отчасти это объясняется тем, что современный деловой мир отличается крайне жесткой конкуренцией и повышенной изменчивостью. В итоге, если сегодня действовать вчерашними методами или даже чуть лучше, — это не приведет к успеху. Все чаще перед компаниями встает задача выдержать натиск великих перемен и суметь сохранить свою конкурентоспособность в этих новых условиях. А чем серьезнее изменения, тем больше потребность в эффективном лидерстве.

Основываясь на исследованиях Ральфа Стогдилла и Ричарда Манна, можно обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества и выделить пять качеств характеризующих лидера:

1. Ум или интеллектуальные способности.
2. Господство или преобладание над другими.
3. Уверенность в себе.
4. Активность и энергичность.
5. Знание дела.

Однако эти пять качеств до конца не объясняют природу появления лидера. Многие люди с этими качествами так и остаются последователями, а не лидерами. Интересный результат был получен известным американским консультантом Уорреном Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- 1) управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения (действий), чтобы это было привлекательным для последователей;

2) управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

3) управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4) управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные и личностные деловые.

К физиологическим относят такие качества человека как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры Наполеона, Ленина, Сталина, Ганди подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Те, кто еще верит в приоритет физиологических качеств, полагаются в своем суждении в значительной мере на использование силы в занятии лидерской позиции, что не является характерным для эффективного лидерства.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на черты характера личности при выявлении лидера в организации.

Изучение умственных, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводились многими учеными, и, в общем, их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у не лидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

В свою очередь, результаты исследований Мичиганского университета позволили нам сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Исследование Мичиганского университета тем, не менее подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Обобщая проблематику скептицизма в отношении украинских деловых лидеров и менеджеров, важно отметить, что однозначно позитивной или однозначно негативной оценки быть не может. Нашему бизнесу всего 16 лет, а лидеры глобального уровня растут десятилетиями. В мире их единицы, и далеко не каждая страна может похвастаться изобилием таких людей. Пессимизм в отношении экономических, политических и других процессов в стране, по сути, означает отсутствие позитивного видения будущего с заниженной самооценкой. Для бизнес-сообщества как для наиболее проактивной части населения характерна ориентация на возможности, а не заикливание на проблемах.

Говоря о национальных особенностях лидерства, многие эксперты указывают на то, что лидерство — универсальное понятие. Если у человека есть лидерский дар, то он будет проявлять его, независимо от сферы деятельности и географических координат. В то же время среда определяет личностные качества лидера, его ценности и методы управления.

Большинство украинских экспертов считают, что лидерству сложно научиться — лидерами рождаются. Мы в свою очередь, от части, согласны с экспертами, но на наш взгляд первое врожденное качество, которое способствует в будущем успешному становлению лидера — это харизма. Предпринимательство в этом отношении — талант. Однако можно овладеть навыками эмоционального лидерства, в основе которого лежит служение людям, создание возможностей для развития и самореализации сотрудников, эффективное использование потенциала сотрудников, что в результате делает компанию более динамичной и продуктивной.

На данном этапе исследований мы вплотную подошли к различиям понятий лидер и менеджер. Беря во внимание исследования зарубежных профессоров, ученых и бизнесменов мы выделили основное различие между менеджерами и лидерами. Тайна лежит в их глубинных представлениях о хаосе и порядке. Лидеры легко мирятся с недостатком упорядоченности. Менеджеры, напротив, стремятся к стабильности и контролю.

С помощью Уоррена Бенниса, профессора Университета Южной Калифорнии, мы более подробно выделяем 14 различий, а именно:

- Менеджер администрирует, лидер занимается инновациями.
- Менеджер вторичен, лидер оригинален.
- Менеджер поддерживает, лидер развивает.
- Менеджер — строитель, лидер — архитектор.
- Менеджер принимает реальность, лидер изменяет реальность.
- Менеджер сфокусирован на системах и структуре, лидер фокусируется на людях.
- Менеджер уповает на контроль, лидер вызывает доверие.
- Менеджер обладает краткосрочным взглядом, лидер видит долгосрочную перспективу.
- Менеджер спрашивает как и когда, лидер спрашивает что и почему.
- Менеджер уделяет внимание частностям, лидер вглядывается в горизонт.
- Менеджер имитирует, лидер создает новое.
- Менеджер сохраняет статус кво, лидер бросает вызов.
- Менеджер является стойким хорошим солдатом, лидер — сам себе командир.
- Менеджер делает вещи правильно, лидер делает правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям. Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях. Эта мысль наглядно представлена в таблице №1 - отличия менеджера от лидера

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции

Контролює	Доверяє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Шанує	Обожнює

(Таб. №1, Відміння менеджера від лідера)

Поскольку основная функция лидера — быть проводником изменений, особое значение приобретает умение вызвать в людях энтузиазм. Именно он помогает преодолеть неизбежные барьеры на пути к организационным преобразованиям. Выбор стратегического курса задает курс развития, а способность убедить людей стать вашими союзниками побуждает их сознательно встать на этот путь. Точно так же верная мотивация дает людям уверенность в том, что у них хватит сил преодолеть все преграды.

Логика менеджера иная. Он берет на себя функцию контроля: сравнивает реальное состояние компании с тем, которое должно быть, и при наличии отклонений от плана принимает корректирующие меры. Немаловажно и то, что, кроме периода раннего детства, на всем жизненном пути менеджеров и лидеров люди, которых они встречают, оказывают на их развитие неодинаковое влияние. Если у менеджеров налаживаются нормальные ровные отношения с множеством людей, то лидеры устанавливают и разрывают глубоко личные связи, требующие от обеих сторон полной отдачи.

Также мы отметим, что лидер — человек, который определяет направление, видит это направление и помогает команде присоединиться к работе над достижением этих целей и этого видения. Менеджер — работает на то, чтобы движение в выбранном направлении было эффективным и быстрым, при этом развивая свое направление и следя за глобальным развитием ситуации. Менеджер больше мыслит понятиями контроля, ресурсов, эффективности, то есть фактически скорости и движения. Лидер мыслит понятиями направления, свободы, цели, он всегда больше предприниматель и инноватор. Менеджер ограничен либо определенной сферой, либо компанией, либо продуктом, в рамках которых ему необходимы доверие своей команды, умение вдохновить и оптимизм. Он работает в системе, в заданной структуре со своими правилами, тогда как лидер сам для себя определяет сферу ответственности. В этом, по мнению экспертов, их принципиальное отличие. Подводя итоги, можно сказать, что лидер вдохновляет, а менеджер проверяет и решает проблемы.

Теперь мы с Вами узнали основные различия этих двух, волнующих нас, понятий и мы не собираемся останавливаться на этом. Давайте же рассмотрим и опишем сходства лидера и менеджера, для получения более подробной информации.

Менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический. И в этом – основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего. Здесь следует обратить внимание еще и на такой любопытный момент. Как бы человек ни стремился стать лидером (а это, что скрывать, мечта многих людей), он никогда им не станет, если окружающие не воспримут его так. А вот в руководстве дело обстоит совсем иначе. Менеджер нередко назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет. На данном этапе мы можем выделить 3 основных, общих фактора между лидерством и менеджментом:

Во-первых, и руководство, и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими. Только один из этих феноменов «работает», как уже говорилось, в системе формальных, официальных отношений, а другой – в системе отношений неформальных, неофициальных.

Во-вторых, оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе (коллективе). В одном случае, влияние идет по официальным каналам (менеджер), а в другом - по неофициальным (лидерство).

В-третьих, обоим феноменам присущ момент известной субординации отношений. Причем в руководстве он выступает достаточно отчетливо и закреплен должностными инструкциями, а в лидерстве его присутствие гораздо менее заметно и уж заранее никак не очерчено.

Можно сказать, что задача совмещения лидера и менеджера в одном лице трудновыполнима, а для людей, которые в течение жизни не развивали лидерские качества - и вовсе невыполнима в долгосрочной перспективе. Тем не менее, это можно компенсировать, устанавливая благотворный контакт между неформальным лидером и менеджером. Да и сами менеджеры при должном внимании к своим подчинённым могут стать лидерами. Главное здесь не упускать важный фактор лидерства, которым часто пренебрегают, считая его чем-то абстрактным и сугубо теоретическим и не придавая ему особого значения.

Ознакомившись с багажом знаний и исследовав мнения украинских менеджеров и лидеров, мы пришли к выводу, что мало родиться лидером, этому еще и необходимо поучиться и развить это состояние в себе. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Мы с экспертами сошлись во мнении, что для Украины более характерна ситуация, когда ярко выраженные харизматические лидерские качества более развиты, чем менеджерские, и лидерам не хватает знаний и навыков системного управления. Руководители, которые осознают необходимость получения новых знаний, могут беспрепятственно совершенствоваться в этом направлении, что они в современных условиях зачастую и делают.

По мнению украинских экспертов, на данный момент украинский лидер и менеджер по своей природе ничем не отличаются от западных представителей. Также проанализировав ситуацию на Украине, мы пришли к выводу, что до недавнего времени можно было говорить о невысоком и недостаточном уровне менеджмента, а сейчас в Украине уровень качества менеджмента растет очень быстро, и в скором времени можно ожидать, что тенденция отставания в сфере управления сократится до минимума или вовсе исчезнет.

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

Основываясь на вышесказанном и на данных исследований, мы разработали рекомендации, которые помогут Вам реализоваться, как лидер:

1. Откройте лидера в себе. Узнайте себя в первую очередь. Характер лидера определяет продуктивность и результат проделанной работы.

2. Начиная планировать заранее. Постройте план ваших действий, определите свои сильные и слабые стороны и используйте сильные стороны для компенсации слабых. Узнайте вашу команду. Встретьтесь со всей командой и с каждым членом команды по отдельности. Узнавайте о членах команды, это поможет вам построить продуктивные отношения в команде. Зарядите ваших людей. Отмечайте людей, когда они прилагают дополнительные усилия и старания.

3. Подавайте пример. Покажите вашу сильную приверженность в достижении целей. Постройте теплую рабочую обстановку.

И хотелось бы закончить нашу статью словами одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века - Питера Друкера, он говорил: «Разделять менеджмент и лидерство также бессмысленно, как разделять менеджмент и предпринимательство».

Список литературы: 1. Лютенс Ф. организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИФРА-М, 1999. 2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1994. - 173 с. 3. Литвак Б. Г. Управленческие решения.— М.: Буква, 1998 4. Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995.- 275с. 5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : (пер. с англ.) / Питер Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 6. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент / Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Bibliography (transliterated): 1. Ljutens F. organizacionnoe povedenie: Per. s angl. 7-go izd. – M.: IFRA-M, 1999. 2. Vesnin V.R. Menedzhment dlja vseh. - M.: Znanie, 1994. - 173 s. 3. Litvak B. G. Upravlencheskie reshenija.— M.: Bukva, 1998 4. Meskon M. H. Osnovy menedzhmenta. - M.: Chelovek, 1995.- 275s. 5. Druker Piter F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke : (per. s angl.) / Piter F. Druker. - M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2003. 6. Morozov Ju. P. Innovacionnyj menedzhment / Ju. P. Morozov, A. I. Gavrilov, A. G. Gorodnov. - M.: JuNITI-DANA, 2003.

К. С. Арутюнов

**АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ ПОНЯТИЙ
«МЕНЕДЖЕР» И «ЛИДЕР» В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ
УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ УКРАИНСКОМ ОБЩЕСТВЕ**

Автором было проведено исследование по изучению различий между понятиями менеджмент и лидерство. Было проведено сравнение разновекторных мнений отечественных и зарубежных ученых, а также исследовано мнение украинских топ-менеджеров и бизнесменов для изучения феномена лидера и менеджера в современном украинском обществе.

К. С. Арутюнов

АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ І ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ ПОНЯТЬ «МЕНЕДЖЕР» І «ЛІДЕР» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Автором було проведено дослідження з вивчення відмінностей між поняттями менеджмент і лідерство. Було здійснено порівняння різновекторних думок вітчизняних і зарубіжних вчених, а також досліджено думку українських топ-менеджерів і бізнесменів для вивчення феномена лідера і менеджера в сучасному українському суспільстві.

К. Arutyunov

**ANALYSIS OF INTERCOMMUNICATION AND INTERDEPENDENCE
OF NOTIONS IS «MANAGER» AND «LEADER» IN CONTEXT OF DE-
VELOPMENT OF INDUSTRY OF MANAGEMENT IN MODERN UKRAI-
NIAN COMPANY**

The author conducted research to study the differences between the concepts of management and leadership. It was made comparison between opposite points of view of domestic and foreign scientists, as well as the opinions of the Ukrainian top-managers and businessmen to explore the phenomenon of a leader and a manager in modern Ukrainian society.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2011