Все имеет свое начало, и на сколько мы знаем, все имеет свой конец. Никто из нас, живущих ныне, не будет свидетелем конца менеджмента как социального института. Действительно, менеджмент еще некогда не был столь популярен.

Менеджеры типа Ли Якокки-это народный герой, а книги, написанные менеджером, практически являются бесцелирами. Мы все заинтересованы в изучении менеджмента, так как сознаем, что решения, принимаемые менеджерами, затрагивают наши жизни и жизни людей, нас окружающих.

Книги, написанные менеджерами, не являются новинкой. Нов лиш наш интерес к ним. В не столь отдаленном прошлом умные и поучительные книги были нописанны такими менеджерами, как Честор Барнард, бывший тогода президентом компании “Bell Telephone”; Генри Деннисон, президент компании “Dennison Manufacturing” и другие. Их книги ни когда не входили в список бестселлеров и изучались лишь не многими специалистами историками менеджмента. Все это достойно сожаления, потому что их советы и проницательность имеют практическое значение в данной области и пользы для менеджеров, которым приходиться регулярно принимать решения в рамках больших корпораций или малого бизнеса.

80-е годы представляли собой хорошее время для анализа эволюции управленческой мысли, так как в 1986г мы отмечали 100-летний юбилей менеджмента по инициативе Академии менеджмента. Исходной точкой менеджмента, как считает Академия, стало собрание Американского общества инженеров строителей в 1886г. Народы практиковали менеджмент в течении тысачалетий в своем выступлении в 1987г, предназначенном для узкого круга избранных промышленных компаний и университетов страны, Питер Друкер заявил, что лучшими менеджерами в истории были люди, ответственные за строительство пирамид в Египте. У них не было достаточно времени для того, чтобы завершить проект, они были ограниничены в транспортных средствах и научных ресурсах и все же создали одно из великих чудесь света. К сожалению, египтяне мало рассказывали нам о своих технических приемах и почти не поделились с нами “Ноу-хау”. В этом различие между знанием того, как практически осуществляется искусство управления, и вкладом в развитие отрасли знаний, которые другие могут перенимать и реализовать на практике.

# ПРОГРЕС ЧЕРЕЗ СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ

Рассматривая корни современного менеджмента, следует, как и во всех многих других случаях, сосредоточить внимание на Академии в Шотландии. В конечном счете, именно в Великобритании в середине 18 века началась промышленная революция. Во время промышленной революции были предприняты лишь немногие попытки переложить идеи менеджмента на бумагу с конечной целью выработать его принципы, поэтому едва ли мы вправе предположить, что менеджмент составляет важный аспект промышленной революции.

Менеджмент-это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач. По мере того, как стал возрастать уровень разделения труда, менеджмент стал необходимым для координации различных задач и операций. Именно в это время Чарльз Бэббидж и Эндрю Юр высказали две важные идеи, которые на ряду с рынками массовых торгов сделали неизбежными фабричное производство и появление менеджмента как научной дисциплины.

Эффективность настолько часто отождествляется с научным менеджментом, что многие ассоциируют ее с периодом ”идустрии дымящих труб”. Ничего ни может быть более обманчивого. Любая инновация должна быть до определенной степени эффективной. Признание этого обстоятельства делает эффективность умственной для современных менеджеров в той же мере, как это было в отношении менеджеров в период научного менеджмента.

Друкер утверждает, что процесс инновации можно перенять и практиковать у себя и предпринимателей должны целеустремленно искать источники инноваций, применяя известные им принципы бихевиоризма. Для иллюстрации своей точки зрения, Друкер отмечает, что фирма “McDonald’s” может служить образцом предпринимательства, хотя ее владелец Рей Крок сам ничего не изобрел. Вместо этого Крок стандартизировал продукт, сроектировал процессы и вспомогательные устройства, обучил кадры по результатам анализам трудового процесса и утановил нормативы горантирующие успех.

Другими словами, идеи и технологические приемы менеджмента он применил к проблемме создания ценностей на благо потребителя. В результате был получен эффективно произведенный продукт, который пользуется большим спросом во всем мире. К тому же предприятия фирмы всегда конкурентно способны, а вкус предлагаемых блюд всегда предсказуем, и многие утверждают, что хорош.

Друкер отстаивает свою точку зрения на примерах из разнообразной деловой приктики, несмотря на то, что высокотехнологические отрасли промышленности все еще продолжают волновать современное общество. Если США хотят быть конкурентно способной страной на мировой арене, то, очевидно, повышение производительности должно происходить как в традиционном секторе рабочей силы у» белых воротничков”, так и секторе “синих воротничков”.

Менеджмент достиг не малого прогресса в научном отношении с тех пор, как сделал первые шаги более 100 лет назад. Инженеры осознавали власть науки и решили принять на практике методы, которыми лучше всего владели, для решения проблем фабричной системы. Особое значение они предавали фактам, данным и техническим приемам. В той мере, в какой речь идет об анализе, то есть разделение комплексных проблем на простые, подающиеся систематическому изучению элементы, инженеры не имели себе равных. Но, как правило, они небыли столь же сильны в синтезе, то есть соединение элементов в одно целое. Исследователи в области организаций управления, например Эрвик, были мастерами синтеза. Им выпала задача создать теорию, на которой в значительной степени основывается практика современного менеджмента.

Нет ничего необычного в том, что врачи юристы и даже инженеры выражают желание пройти университетский курс обучения менеджменту. Это факт, который редко наблюдался еще десять лет назад. Причины, объсняющие такое недавно появившееся предпочтительное отношение к менеджменту, достаточно сложны и содержательны, конечно, нечто большее, чем только стремление к применению научных методов. Не все проблемы организационных структур были решены. Кроме того, не все ответы были найдены научными методами. И все же многие из них были найдены благодаря научному подходу, и научные методы имеют достаточный потенциал для решения еще многих задач в будущем. Нам не следует, утверждал Уэйк, ограничиваться исключительно фактами, мы должны решать проблемы менеджмента, используя все множество подходов, которые есть в нашем распоряжении. В то же время мы должны согласиться с Белингом в том, что до сих пор не существует подходов к изучению менеджмента и организационных структур, которые дали бы лучшие результаты, чем традиционная наука, немало зделовшая для менеджмента.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ***.***

## Первичной функцией менеджмента, как считает Акио Марита, председатель совета директоратов и главный управляющий “Sony Corporation”, является принятие решений.

Решения нужны для приготовления гамбургеров у “McDonald’s”, распределение большинства коек по отделениям в местной больнице, посадка и высадка пассажиров в аэропорту О’Хара. Незаметные на первый взгляд решения составляют часть почти любой деятельности в нашей жизни личной и профессиональной. Из всех областей современного менеджмента научные методы были применены к принятию решений в большей мере, чем к чему-либо другому. Некоторые исследователи представляют себе принятие решений как рациональный, логический и полность систематизированный процесс. Другие склонны к менее рациональному взгляду и рассматривают принятие решения скорее в поведенческих категориях. Но большинство исследователей согласны меду собою в том, что принятие решений занимает не малую часть времени менеджеров, даже если они расходится во мнениях о том, единственная ли это у них функция. Практически многие полагают, что единственный “родовой” вид деятельности в профессии менеджера- принятие решений. Герберт А. Саймон называл принятие решения “сутью управленческой деятельности”.

Принятие решения это особо важный вид деятельности всех менеджеров, но сами эти решения не возможно принимать с полной достоверностью, управленческие альтернативы почти всегда содержат неопределенность. Саймон и другие последователи школы Корнеги-Меллона, специализирующиеся на теории принятии решений, познали пределы рациональности в своих исследованиях и разработали имидж менеджера, который, не обладая совершенными знаниями, производит случайный последовательный поиск.

Он отличается то менеджера, максимизирующего процесс принятия решения, так как это представляла нормативная описательная теория, группа Корнеги-Меллона добилась весьма значительных результатов, но не вышла за рамки последней и не поддержала бихевиорическую теорию как альтернативу к нормативным моделям. Фактически группа Корнеги-Меллона точно определила, что задачей бихевиорестической теории было описание процессов разрешения проблем человеческих отношений, а также предписание того, как следует выбирать альтернативы с целью максимизации. Здесь не было никакого конфликта и, следовательно, никакого противоречия.

Нерациональные формулировки Линдблома и Куинна-это совсем другая история. Беспорядочный поиск и логический инкрементамум представлены ими в качестве не описательных моделей, а предписывающих теорий. В этом опасность не рациональных моделей принятия решений. Однако здесь речь идет не о том, что рациональность невозможна в силу того, что лицо, принимающее решения, не может обладать совершенным знанием, нерациональность неизбежна. Но когда эту неизбежность превращают в добродетель и прекращают поиск информации при принятии решений, сцена приготовлена для трагедий

ЧЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЮТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ?

Ранее теории менеджмента разрабатывались без всякого наблюдения за реальными менеджерами, если не считать индивидуального и ограниченного опыта менеджера, выдвигающего собственную теорию. Фактически формальные теории поведения менеджеров были выдвинуты еще до того, как наблюдения за их работай, оказались в центре внимания исследователей. Все что мы знали об административном поведении и том, чем фактически занимается менеджеры, вплоть до конца 60 годов было основано, скорее, на впечатлениях и мифах, чем на эмпирически фактах.

Анри Файоль создал обобщенный образ менеджера как плановика, организатора, координатора и контролера, который в последствии стал известен как функциональный. Промышленность, или деловой мир, как это представил себе Файоль, охватывает шесть видов деятельности:

1. техническая деятельность, которая включает изготовление и производство.
2. коммерческая деятельность, на пример закупки, продажа, обмен.
3. Финансовая деятельность, в том числе поиск оптимальных источников капитала.
4. Работа по обеспечению безопасности с целью защиты от пожара, краж, наводнения и общественных беспорядков.
5. Учетная деятельность, в том числе сбор данных, представление финансовых отчетов и статистической информации.
6. Управленческая деятельность, охватывающая прогнозирование, организацию, управление, координацию и контроль.
7. Конкретизируя это, Файоль утверждал, что “управлять, означает прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать и контролировать”.

“Рассудительный и расчетливый менеджер-это человек, который имеет все знания, необходимые для разрешения стоящих перед ним управленческих, технических, коммерческих и финансовых проблем, а также достаточные физическую и интеллектуальную энергию и работоспособность, чтобы суметь нести весьма тяжелое бремя заключения деловых контрактов”.

Информационная роль менеджеров включает получение и передачу информации. Иногда менеджер рассматривается как монитор, или нервный центр информационного потока в организации. В этой роли менеджер является диспетчером, распределяющим информацию между внутренними и внешними рабочими группами. Как только менеджер получает информацию, он должен селективно распределить ее между работниками организации, затем определить тех, кто получит не посредственную выгоду от такого распределения информации.

В сфере информации менеджер является представителем по связи с общественностью. Менеджеры периодически представляют свою организацию перед другими внешними группами.

Популярное и до сих пор актуальное описание менеджмента дано Кацем, который строил свою модель исходя из деловых навыков, необходимых менеджерам для успешной работы. Навыки это способности, которым можно развить и которые в той или иной степени эффективно проявляются на практике. Эти способности не обязательно должны быть врожденными, кроме того, они изменяются в течение жизни и используются в качестве вспомогательного средства для достижения цели лицом, которое ими обладает. Кац утверждает, что есть три типа навыков, имеющих важное значение для менеджеров:

1. Технические навыки, включающие специальные или профессиональные знание. Технические навыки в таких сферах, как организация производства или учет требуют аналитических способностей, тогда как другие, например в области медицины, предполагают владения техническими приемами, свойственными этой специальности.
2. Навыки человеческих отношений, которые позволяют человеку работать в коллективе и мобилизовать совместные усилия, направляя их на эффективное достижение общих целей.
3. Концептуальные навыки, которые подразумевают способность оценивать общую ситуацию.

Мэнеджеры-это прагматики с престижным рабочим местом и длительным рабочим днем. Они осуществляют то, что необходимо для нормальной деятельности, в тех условиях, которые реально существуют. Наблюдения за менеджерами подтверждают то факт, что они работают упорно, налаживают связь и ведут переговоры с множеством людей, стремясь к достижению успеха своими организациями.

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЕНАПРАВЛИННЫМИ СИСТЕМАМИ.

Если нам приходится управлять, то мы должны иметь цель. Одна из первых истин, которую познали авторы по менеджменту, состоит в том, что менеджмент предполагает наличие цели, или задачи. В противном случае мы не можем утверждать, что имеем дело с менеджментом.

Большинство специалистов по менеджменту приписывают разработку целевого управления Питеру Друкеру. Это означает: раз уж никому не приходит в голову тот факт, что эллементы целевого управления существовали уже с первых дней сотрудничемтва людей, ситез, по мнению Гилберт, был выполнен Друкером. Именно он воссоединил все элементы в общую философию менеджмента, известную как целевое управление.

Существует три наиболее существенных элемента целевого управления:

1. Постановка четких и кратких общих целей.
2. Участие в процессе выработки целей все тех, кто будет работать в рамках данной системы.
3. Оценка эффективности на основе результатов.

Когда Друкер впервые обобщил информацию о целевом управлении, это вызвало огромный интузеазм, поскольку целевое управление предложило практический способ управления: инвестировать время в планировании, с тем чтобы сократить время, нужное для контроля. Целевое управление помогло планировать, так как оно побуждало менеджеров серьезно задуматься над целями. Четко выраженные цели способствовали улучшению обмена информацией, а возможность участвовать в принятии решений становилась залогом более высокого уровня мотиваций персонала.

Большинству менеджеров следовало бы уделять больше времени постановке цели и доведению их до персонала. В современном мире лихорадочных кризисов лишь не многие наиболее мужественные менеджеры могут собраться с духом и найти время, для того чтобы выработать цели и довести их до работников. Но затраты времени на постановку цели могут с лихой окупиться и принести осязаемые результаты. Эти цели будут ориентировать персонал в направлении, необходимом для координации различных функций. Наличие целей также в не малой мере компенсирует неопределенность, с которой приходится сталкиваться каждому; цели служат еще в качестве нормы или базы для оценки достигнутых результатов.

У менеджера всегда существует искушение “потушить пожар”, тем более что “пожары” случаются в организационных структурах очень часто. И все же знающий и преуспевающий руководитель найдет время, для того чтобы заняться постановкой цели и выработкой соответствующих планов.

Окружающая обстановка, с которой в настоящее время сталкиваются менеджеры крупных и малых организаций, такова, что она вызывает замешательство у многих даже опытных руководителей. Но работать сегодня много уже не достаточно, стремящаяся к успеху менеджера должны быть в большей мере “сообразительными”. Составным элементом такой “сообразительности” являются предвосхищение будущего развития, постановка целей –амбициозных, но вполне достижимых, информирование персонала ожиданиях и тщательное отслеживание хода выполнения задач. В действительности же это одно из самых важных дел, которыми занимаются менеджеры.

# ЛИДЕРСТВО

Лидерство как содержание теории и научных исследований есть результат исключительно американского творчества. Нет нечего удивительного в том, что понятие “лидерство” привлекает столь большое внимание. В мире неоднократно одерживались невероятные военные победы, создавались могущественные корпорации и сильные профессиональные обледенения, и все это благодаря дальновидности и руководству многих лиц. Хотя и справедливо мнение о том, что не все лидеры становятся менеджерами, все же трудно представить преуспевающего менеджера, который не был бы хорошим лидером.

Менеджеры любят говорить о лидерстве, а исследователи любят его изучать, ибо в значительной мере успех и выживание определенной организации зависят от квалификации ее лидеров. Лидерство это искусство, которое должно развиваться. Менеджерам некогда не следует обманываться, пологая, что раз уж они занимают руководящие посты, то автоматически становятся лидерами.

Эффективное лидерство представляет уникальную смесь служебного положения и стиля поведения. С особой осторожностью следует подходить к назначению менеджеров на должности, на которых они имеют наибольшие шансы на успех. Все менеджеры должны стремиться стать эффективными лидерами. Это то достижение, которое не может даровать ни одна организационная структура. Почетных лидеров не бывает. Эффективное лидерство можно заслужить тяжелым трудом благодаря энтузиазму и приверженности поставленным целям.

Тема лидерства оказалась более сложным предметом, чем это казалось большинству исследователей, и эта тема в течении десятилетий занимала многие великие умы в области менеджмента.

Можно с уверенностью утверждать, что многие менеджеры согласны сегодня с чрезмерно упращеным мнением о том, что лидеры обладают специфическими личными качествами или реагируют соответствующим образом в самых уникальных ситуациях. Напротив, в настоящее время большинство исследователей заняты поиском надежных признаков, которые позволили бы предсказывать характерные особенности лидерских способностей. Тем временем менеджеры, работающие в организационных структурах не перестают беспокоиться по поводу своих способностей превликать и удерживать вновь нанятых лидеров, необходимых для эффективного управления производством. В меру наших возможностей мы учимся у тех, кто жил до нас и к этому добавляем знания, почерпнутые из собственного опыта. Мир нуждается в лидерах, и именно по этой причине лидерство остается темой обширных научных исследований. Хотя за относительно короткое время было сделано не мало, лидерство еще будет привлекать внимание исследователей менеджмента и практикующих менеджеров.

УПРАВЛЕНИЕ КООРДИНАЦИЕЙ И ПЕРЕМЕНАМИ.

Координация деятельности является проблемой, с которой часто приходится сталкиваться в менеджменте. В менеджменте принято считать, что отсутствие координации деятельности свидетельствует о не нормальном положении дел в фирме.

Для эффективной координации менеджеры должны, прежде всего, облагать властью.

1. Поощрительная власть. Менеджер может иметь власть над другим человеком, если этот человек верит в то, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом. Если мы говорим о поощрениях, распределяемых менеджером, который выступает представителем организации, то это можно рассматривать как источник скорее власти, чем авторитета. Но если мы говорим о неформальном поощрении, например принятие в группу, то это скорее разновидность авторитета.
2. Принудительная власть. Человек может оказывать влияние на поступки других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено. Если принуждение означает официальное понижение в должности или вычет из заработной платы за нарушение производственного распорядка и технических условий, оно может быть исталкованно как власть, которая вытекает из положения иерархии управления. Но если представить это как общественное порицание, то его можно точнее определить как авторитет.
3. Легитивная власть. Эта власть основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации. Это относительно очевидный пример власти.
4. Референтная власть. Данная форма влияния сопутствует идентификации одного человека с другим. Это скорее убедительный пример авторитета.
5. Экспертная власть. Данная форма влияния осуществляется, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний или информации. Экспертная власть имеет возрастающее значение в высокотехнологичных и других областях экономики, где существует большая потребность в квалифицированных профессиональных кадрах. Знающие эксперты приближаются скорее к авторитету, чем к власти.

Менеджеры воздействуют на свой персонал многими способами. Иногда их влияние есть результат занимаемого или служебного положения, а иногда это обусловлено личными качествами. Оба вида влияния одинаково важны и необходимы для достижения поставленных перед организацией целей.

В наше время достигнуто общее согласие в вопросе о том, что менеджеры должны понимать и принимая во внимание взаимосвязь четырех основополагающих понятий, характеризующих управленческую задачу. Во-первых, права, соответствующие служебному положению в организационной структуре, должны четко быть определены и доведены до сведения всех членов соответствующих рабочих групп. Во-вторых, способности, которыми обладают работники, могут оказаться важным источником влияния. В-третьих, права, которые вытекают из данного служебного положения, порождают легитимные ожидания ответственности. В-четвертых, опытные сотрудники ощущают свою ответственность за эффективное пользование правилами, которыми они наделены для выполнения поставленных задач. Эффективный подбор кадров и хорошая организация рабочего места возможна в том случае, если все эти четыре условия сбалансированы. Все менеджеры должны нести ответственность за свой действия и разумное использование власти, которой они облечены.

НЕПРЕХОДЯЩИЕ УРОКИ КЛАСИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ.

“Большой взрыв” случился в менеджменте. Да кое-что происходило в менеджменте еще од начала XX столетия, но не очень много. Люди “занимались менеджментом”, даже если они имели не достаточную базу для своей деятельности. Все изменилось с появлением заводов, движущихся сборочных линий, и стандартизованных компонентов. Мир труда стал с тех пор иным и никогда прежним не будет. Менеджмент стал обще принятым институтом, и хаос, которым характеризовался период поиска менеджмента, рассеялся и принял определенную форму. С тех пор развитие менеджмента ускорилось, и теперь, как представляется, столкнулся с опасностью саморазрушения в связи с непрерывным возрастанием объема знаний и технологических усовершеннсвований.

Классические и современные авторы преподали важные уроки. Эти уроки сохраняют значения для последующих поколений менеджеров.

1. КООРДИНАЦИЯ И КОНФЛИКТ.

Классические авторы единодушно подчеркивали важное значение координации. Муни и Рейли назвали ее первым принципом организации и указывали, что потребность в координации была единственным и самым существенным фактором, который привел к зарождению менеджмента как общепризнанной профессии.

Урок, преподанный классиками, состоит в том, что координация требует целенаправленного вмешательства, а вмешательство предполагает наличие плана и целей. В то время как остается спроведлявым мнение, что конфликт порождает инновации и новые идеи, он ведет также к неэффективности, потере направления и интереса к работе.

Интересный момент, который выделил Деминс- герой всех тех, кто хочет, чтобы мы лучше работали, конкурируя с Японией заключается в том, что именно сотрудничество в значительной мере породило японское экономическое чудо.если уже конкурировать, то с такими кто бросает нам вызов на рынке. Самим же нужно работать одной командой. Работа в одной команде является необходимым условием успеха. Возможно, причини того, что американцы как нация потеряли способность к конкурентной борьбе, состоит в том, что они потеряли волю к совместным действиям. Разгадка состоит в том, что из-за отсутствия сотрудничества они фактически стали худшими врагами сами себе.

1. ДОСТОИНСТВО И ДОЛГ.

Каждый человек, когда его берут на работу в организацию, обязан воспринять как свой личный долг необходимость полноценного труда в течение дня в обмен на соответствующую заработную плату. В тоже время работники рассчитывают на сохранение своего собственного достоинства. Хотя мы были шокированы, когда ознакомились с тем, как многие из ранних авторов трактовали труд людей, все же научным менеджментом признавалась определенная необходимость сохранения человеческого достоинства. С наибольшей очевидностью это проявлялась в том, какое значение предавалось подбору “нужного человека на нужное рабочее место”. И все же человеческое достоинство и чувство долга оставались не менее важным, чем раньше. Главную причину провала раннего капитализма, при всех его благих намерениях, можно легко сформировать: капитализм всеобщего благосостояния был патерналистским и лишил рабочих их человеческого достоинства. В результате долг обернулся зависимостью, а зависимость - недоверием. Люди работают лучше, интенсивнее и испытывают гордость за свою работу, если сохраняются их человеческое достоинство.

1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПЕРЕМЕНЫ.

Эффективность была ивангилией менеджмента. Путем повышения эффективности, по меньшей мере, так думали Тейлор, супруги Гилберт и Эмерсон, можно найти разрешение большей части трудных проблем общества. Эффективность делает возможным принятия решений типа “выигрыш-выигрыш” при одновременном увеличении доходов работников и собственников. Но ловушка заключается в том, что эффективность требует порядка, специализации, стандартизации и структурирования. Гибкость, адаптивность и, возможно, даже творчество вынуждены занимать последние места. В конкурирующих экономиках фирмы должны работать эффективно, для того, чтобы выжить. Менеджер должен доверять новаторам и ожидать от них самого лучшего, на что они способны. Это далеко от того, что говорилось о жестком контроле в раннем менеджменте.

“Фактор обновления”- это реальность, и фирмы, которые предпочитают ею пренебрегать или ее игнорировать, рискуют своим будущим.

1. ЦЕЛЬ И СУДЬБА.

Когда речь идет о будущем, менеджеры имеют перед собой выбор. Они могут предпринимать все возможное, для того, чтобы придать форму этому будущему, или же могут стать жертвами рока. Успешные руководители всегда выбирают первое. Назначение организаций, общие цели и стратегии не должны препятствовать внедрению новых идей и решению трудных проблем. Напротив, они должны выступать в качестве общих рамок, в которых менеджеры могут концентрировать свою энергию, находясь при этом в состоянии поиска новы возможностей. Мы вынуждены согласиться с тем, что менеджеры часто занимаются только текущей ежедневной работой и анализируют перспектив. Формулирование и доведение до сведения персонала назначения организации в форме заявления миссии или подобного программного документа является условием удачного менеджмента.

Непродуктивное увеличение актуальными вопросами проявляется и в снижении качества товара и услуг. Многие менеджеры полагают, что улучшение качества приводят к росту издержек и падению производительности, что снижение затрат скорее дает положительные результаты в виде прибыли и что возможности повышения производительности через улучшение качества ограничены. Сегодняшним менеджерам, обречены они или нет, для выживания нужно больше, чем только судьба. Им нужны план, цель, оправдание своего существования.

1. РАЦИОНАЛЬНОСТЬ И НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ.

Ни один информированный менеджер не станет спорить о пределах человеческого знания, и все же управленческое поведение свидетельствует о существовании ограниченной рациональности.

Некоторые менеджеры действуют так, будто их знание ситуации совершенно, они принимают решения и относятся к последствиям, по-видимому, с небольшим познавательным интересом. Другие полностью отвергают или под каким либо предлогом не хотят иметь дело с иформецией, которая находиться за пределами компетенции и утверждают, что результат менее чем совершенного знания практически выше, чем тот, которого можно было ожидать от более полного информационного лица, принимающего решения. Оба взгляда наивны и опасны.

Менеджеры должны знать по возможности больше о решениях, которые они принимают. Информационный поиск следует проводить до тех пор, пока он не перестанет быть экономичным и практичным.

1. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КОМПРОМИС.

Когда люди в первую очередь менеджеры, нарушаю правила, вся система оказывается в опасности. Однако лишь не многие исследователи менеджмента осознавали эту опасность, писали о ней и предлагали лучшие способы ведения бизнеса.

Один человек может без труда испортить репутацию фирмы своим не правильным поступком. Вернон Лоукс, генеральный директор компании ”Baxter Travenol Laboratories Inc”, сформулировал четыре условия, выполнение которых позволит компаниям от социально безответственного поведения. Первое: следует нанимать людей только с хорошей репутацией. Брать на работу людей с бесчестным прошлым или безответственны - большой риск. Второе: следует установить правила ответственного поведения и довести их до сведения сотрудников, в то же время следует придавать меньше значения регламенту. Каждый сотрудник – это взрослый человек, и он должен осознавать свою ответственность. Третье: менеджеры не должны устранятся от каждодневной деятельности своей организации. Безответственные действия наиболее вероятны тогда, когда менеджеры теряют контакт с работниками, конкурентами и прочими группами, с которыми они должны взаимодействовать. Четвертое: менеджеры должны выступать рулевыми моделями. Если ответственность нечто большее, чем пустые слова, то высший менеджмент обязан выработать ролевые модели, которые воплощали бы ожидания, предъявляемые к их поступкам.

Урок из классической литературы для менеджеров состоит в том, что менеджмент представляет из себя экономический институт и несет ответственность за экономическую эффективность и в конечном счете за рентабельность. Но менеджмент является также частью всего общества, и в этом своем качестве он должен соответствовать его запросам. Бизнес и менеджмент существуют для общества, и если они не несут ответственности перед обществом, то им лучше всего прекратить свое существование.

1. НАУКА И ИСКУССТВО.

Рассуждения о том, является менеджмент искусством или наукой, в лучшем случаи скучный и отнимает массу времени. Ясно одно, что менеджмент- это ни то и не другое, а, возможно, и то, и другое. Поэтому, хотя споры на эту тему по большей части бессмысленны, нельзя отрицать, что должна существовать определенная научная база изучения и применения менеджмента. Многое в менеджменте можно и нужно исследовать “научно”. Безусловно, научный подход должен характеризовать все наши исследования. Многие научные теории менеджмента сложны для практического применения. Когда имеешь дело с человеческим аспектом реализации теории, нужен скорее артист, чем ученый. Однако многое из того, с чем имеет дело менеджер- символ, мифы и т.д.- не поддается научному анализу в его традиционном понимании. Именно по этой причине Дил и Кеннеди констатировали недостаточность традиционных научных методов приминителино к структурам и менеджменту.

1. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ЗАИНТЕРИСОВАННОСТЬ В РЕЗУЛЬТАТАХ ТРУДА.

Урок, который преподносит на управленческая теория, заключается в том, что специализация ведет к значительному росту производительности и уже в силу этого будет и дальше оставаться составной частью современной индустриальной жизни. В то же время перед менеджерами стоит не простая задача проектирования рабочих мест и трудовых процессов таким образом, чтобы сохранялась определенная заинтересованность при выполнении даже самых специализированных заданий. Хотя обоснованность теории об обогащении труда все еще подвергается сомнению, имеются существенные свидетельства в пользу того, что американские работники ценят эти условия больше, чем высокую заработную плату. Энтузиазм в работе и ее понятный каждому смысл оцениваются выше, чем денежное вознаграждение.

1. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ И ПОЛИТИКА.

Некто в серез не сомневается в том, что менеджеры имеют лишь ограниченное время для планирования. Тот факт, что время ограниченно, может помочь нам понять, почему менеджеры ток мало планируют, но это вовсе не оправдывает того, что планирование в лучшем смысле этого слова не имеет места вообще.

К сожалению, такие важные функции менеджмента как планирование, организация и контроль, часто отождествляют с футурологическими прогнозами. Менеджеры должны не только владеть техническими приемами управления, но и понимать политическую реальность в рамках своей организации, если они стремятся к успеху. Менеджеры редко занимаются контролем. Их работа в основном заключается в создании надежной системы взаимно выгодных связей. Это достигается путем делегирования власти, тщательного отбора персонала и обмена правдивой информацией.

1. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ И СИТУАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ.

Менеджеры всегда должны помнить о том, что ситуация становится важным фактором при принятии управленческих решений.

В современных условиях ситуация или случайные обстоятельства приобретают все большие значения, поскольку теория менеджмента имеет относительный характер.

Мы надеемся на то, теперешние и будущие менеджеры постепенно овладеют тем богатством, которое сосредоточенно в классической литературе по данной теме.

Эти классические труды разнообразны по объему и содержанию, но все они являются значительным вкладом в менеджмент как область исследований и практики.

Фоллет утверждала, что для получения профессии менеджера нужно выполнять два предварительных условия: усвоить научные знания и освоить способы их применения в интересах других. Современные менеджеры выполняют эти условия, в результате их професионелизм очень высок. Однако, не смотря, но достигнутый уровень влияния менеджмента на экономику страны в целом, менеджерам многое предстоит сделать для улучшения качества своего труда.

Продвигаясь в будущее и опираясь на наши знания пришлого, мы должны продолжать продвигать новые идеи и концепции, делать все, для того чтобы общество получало пользу от достижении управленческого знания.

“Если прогресс реален, то не потому, что мы от рождения сколь-нибудь здоровее, лучше или мудрее… а потому, что при рождении наше наследство было богаче… Наследство растет, и человек растет в той мере, в кокой он это наследство воспринимает”.

Дюран

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.

1.У.Джек Дункан. “Основопологаюшие идеи в менеджменте”

“Зарубежный экономический учебник”

2. Мескон. “Основы менеджмента”

3. Шегда. “Основы менеджмента”

#### ОДЕССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ МОРСКАЯ АКАДЕМИЯ

##### РЕФЕРАТ

***ПО ОЭТ НА ТЕМУ: “АМЕРИКАНСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”***

###### Курсанта группы 1143

*Роговского Дениса Евгеньевича.*

*Одесса 1999.*