 2М О С К О В С К И Й А В И А Ц И О Н Н Ы Й

 2И Н С Т И Т У Т

каф. 501

Р Е Ф Е Р А Т

 2"ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА"

Выполнил: Денегин С.Н.

гр.05-304

Руководитель: Агеева Наталья Георгиевна

Москва, 1992 год

- 2 -

О Г Л А В Л Е Н И Е

1. Наша экономика и современный менеджер 3

2. Этапы развития мирового менеджмента 5

3. Развитие менеджмента в нашей стране 16

4. Список литературы 22

- 3 -

1. НАША ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

Одно из узких мест осуществления перестройки

экономики в нашей стране - проблема управленческих

кадров. По некоторым оценкам, "критическая масса"

руководителей, специалистов по экономике и управ-

лению, способных преобразовать облик наших предп-

риятий и организаций сообразно новым требованиям,

должна составить не менее 20% от их общего числа в

народном хозяйстве РФ. А это не менее 3.0 млн.че-

ловек.

Сформировать такой корпус управленцев нового

типа - задача исключительно сложная. Сама жизнь,

практика рыночной экономики, предпринимательства

будет способствовать ее решению, помещая тех, кто

сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в

эту новую для себя роль, в ситуацию естественно

- 4 -

протекающего социального отбора. Но многое, конеч-

но, зависит и от целенаправленной деятельности по

подготовке и переподготовке кадров, по изучению и

распространению передового опыта управления, по

применению достижений управленческой науки на

практике.

Один из очевидных путей приспособления к рынку

состоит в освоении опыта стран, живущих в его

условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным

аспектом этого опыта в ХХ веке является сфера дея-

тельности и область знаний, охватываемая емким по-

нятием "менеджмент", которое стало уже интернацио-

нальным. При этом, когда говорят "менеджмент" под-

разумевают и людей-менеджеров, профессионально

осуществляющих функцию управления.

- 5 -

2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Осознание управления как профессии, опирающейся

на разнообразные достижения междисциплинной, пока

еще очень молодой, быстро и неравномерно развиваю-

щейся области научного и практического знаний, за-

нимает прочное место в современной цивилизации.

Получив в начале века наиболее четкое выражение в

концепциях "научного управления" Ф.Тейлора, "иде-

альной бюрократии" М.Вебера, "науки администриро-

вания" А.Файоля, эта область знаний первоначально

пошла по пути жесткого рационализма в управлении.

Однако, порожденные ею технократические иллюзии в

управлении начали развеиваться уже в 30-е годы.

Рационализм в менеджменте, при всех его досто-

инствах, как оказалось, далеко не единственный, а

во многих случаях и не лучший путь повышения эф-

фективности работы реальных предприятий и органи-

заций. В качестве реакции на ограниченность управ-

ленческого рационализма в системе управленческих

- 6 -

знаний прочно утвердилось другое направление - по-

веденческое, основанное на привлечении достижений

психологии, социологии, культурной антропологии

для углубления понимания реальной сути управления

в организациях, в более крупных социальных систе-

мах. На его основе осуществлялась выработка реко-

мендаций по совершенствованию "человеческих отно-

шений", мобилизации "человеческого фактора", раз-

витию участия трудящихся в управлении, повышению

эффективности лидерства.

Эти два направления - рационалистическое и по-

веденческое - развивались, хотя и параллельно, но

часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы

развитие теории систем, кибернетики, экономико-ма-

тематических методов для анализа и обоснования уп-

равленческих решений, компьютеризация управления,

сделавшая с изобретением персональных компьютеров

особенно мощный качаественный скачок, способство-

вали активному использованию в управлении систем-

ного подхода. Это привело к известному усложнению

науки управления и управленческих знаний. В подоб-

ном ключе развивалось и поведенческое направление.

- 7 -

Углублялось осмысление и изучение организаций как

социальных систем. Весьма сильно влияние на мышле-

ние управляющих оказали в 50-60-е годы сначала

идеи "постбюрократических организаций", "организа-

ционного гуманизма", а затем - представления о

предприятии как об открытой системе, активно взаи-

модействующей со своей средой и, в конечном счете,

приспосабливающей свое внутреннее строение к ее

"организационному контексту", то есть состоянию

внешней среды предприятия, его размерам, целям и

технологии деятельности, качествам людей, формиру-

ющих его "человеческий капитал".

В одних ситуациях обоснованными, эффективно ра-

ботающими оказывались жестко организованные, даже

бюрократизированные, системы управления, в других

- организации, построенные на принципах дебюрокра-

тизации, внутренней свободы, саморегулирования.

Не рубеже 70-х годов широкую популярность заво-

евали идеи "ситуационного подхода", в рамках кото-

рого доказывалась правомочность различных типов

систем управления - как жестко регламентированных,

- 8 -

так и основанных на внутренней свободе - в зависи-

мости от конкретных характеристик "организационно-

го контекста". Это, в известной мере, примирило

тех, кто делал ставку на рациональные системы, и

тех, кто видел главный источник эффективности в

мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математи-

ческому инструментарию, так же как и бихевио-

ристским приемам манипулирования поведением людей,

стало еще более спокойным, когда в начале 80-х го-

дов была осознана огромная важность "организацион-

ной культуры" как характеристики интегрирующей,

собирающей, словно в фокусе, все особенности

предприятия - и системные, и поведенческие. Маят-

ник вновь качнулся от технократизма к гуманизму в

управлении.

Однако ситуация резко изменилась за последние

несколько лет не только в нашей стране, но и во

всем мире. Уменьшаются ресурсы, сокращаются рын-

ки, все более яростной становится конкуренция, уг-

роза безработицы подавляет инициативу, а решения

- 9 -

политиков затрудняют деловую жизнь. Сильно искуше-

ние как-либо укрыться от этой жесткой реальности.

Позитивной альтернативой является борьба не только

ради выживания, но и для того, чтобы, становясь

сильнее и увереннее, обеспечить себе процветание в

эти трудные времена. Чарльз Дарвин описал, как оп-

ределенные виды организмов преуспевают просто

из-за лучшей приспособленности к окружающей среде;

тот же эволюционный процесс имеет такое же отноше-

ние к менеджерам 80-90х годов нашего века, как и

для морских ежей и ящериц на заре времен.

Вот что сказал один директор центрального отде-

ления большой европейской компании, когда его уво-

лили, в связи с тем, что отделение понесло убытки,

и обвинили в этом его: "Три года назад положение

на рынке было более благоприятным, и тогда я сох-

ранил бы свою работу. Сейчас же столько проблем,

что надо быть вдвое умнее, чтобы остаться на пла-

ву. Мне это не удалось". Его слова, как мне ка-

жется, очень точно отражают ситуацию в экономике

всего мира.

- 10 -

Что же является наиболее характерным для управ-

ленческой мысли - и в теоретическом, и в практи-

ческом плане - сегодня, в 90-е годы? Как представ-

ляется, наиболее заметны две новые тенденции.

Во-первых, это интернационализация менеджмента,

коллективное осмысление новых реальностей, порож-

даемых углублением международного разделения тру-

да, возрастанием конкуренции и взаимозависимости в

мировой экономике, развитием транснациональных

корпораций, созданием международных систем инфор-

мации, других структур интегрирующего свойства.

Посредством издания огромного количества работ по

управлению, распространения программ обучения ме-

неджменту, доступных миллионам людей, обобщения

управленческкого опыта разных стран через обследо-

вания, разработку "ситуаций", широких международ-

ных контактов ученых-практиков управленческая муд-

рость все более становится достоянием всех, кто в

ней нуждается.

Во-вторых, особенность последних лет - все

больше обращения к здравому смыслу, простым исти-

- 11 -

нам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны

для понимания и использования теми, кто несет не-

легкое бремя управления или кто встает на этот

путь. Менеджмент как наука во всем его многообра-

зии развивается своим путем и имеет огромные

перспективы. Однако в настоящее время даже широкая

публика проявляет живой интерес к управленческим

идеям и к рецептам эффективного управления. Это

происходит, разумеется, не без влияния живо и ин-

тересно написанных на эту тему книг таких авторов

как Д.Карнеги, У.Оучи, Т.Питер, Р.Уотермен, мемуа-

ров Л.Якокки - президента автомобильного гиганта

"Крайслер", А.Мориты - президента и одного из

основателей электронной фирмы "Sony" и целого ряда

других. Появился даже термин "управление по

бестселлерам", по аналогии с "управлением по це-

лям", "управлением по отклонениям".

Не следует забывать, что в настоящее время не

только качества менеджеров и способы их обретения,

но и сама роль менеджера как профессионально под-

готовленного руководителя, являются предметом

- 12 -

серьезных дискуссий. Родоначальниками концепции

менеджмента как специализированного вида деятель-

ности являются американцы. Именно они создали об-

раз менеджера как профессионала, обладающего спе-

циальным образованием (зачастую в дополнение к ин-

женерному, юридическому, экономическому и т.п.),

вложили огромные деньги в создание инфраструктуры

для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков

тысяч консультативных фирм, разветвляненых инфор-

мационных сетей общего пользования, разнообразней-

ших научных исследований и публикаций в области

упрвления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако в 80-е годы даже американцы вдруг усом-

нились в правильности своего пути, начали обвинять

школы бизнеса в неправильной ориентации менедже-

ров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении "на-

укой управления". Ведь японцы - пожалуй, самая

учащаяся и способная к обучению нация - так и не

пришла к идее формирования профессиональных управ-

ляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а

руководителей они готовят прежде всего посредством

- 13 -

опыта, целенаправленно проводя их через цепочку

смен должностей в разных подразделениях фирмы,

обучая не только делу, но и искусству человеческих

отношений, постепенно культивируя в них качества,

необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между

этими двумя управленческими культурами. С одной

стороны, они имеют школы бизнеса и центры повыше-

ния квалификации по управлению, как американцы,

хотя и не в таком количестве, с другой - управле-

ние как вид деятельности до сих пор в перечне

карьерных предпочтений находится не на очень высо-

ком месте и, например, в Англии не входит даже в

первую десятку. И тем не менее, жизнь берет свое,

и хорошие "школы бизнеса", фирмы консультационных

и других деловых услуг во всех странах не только

не разоряются, но и процветают даже в условиях

спадов производства. Просто необходимо управлять

эффективно, тем более, необходимо учить этому, ов-

ладевать знаниями, развивать в себе навыки эффек-

тивного управления, избегая ошибок, находя наилуч-

- 14 -

шие пути к успеху.

Однако, Европейские менеджеры переживают ныне

времена строгих требований, сдвигов и угроз. Это

влияет на все стороны жизни организаций, вызывая

реакции, меняющиеся от радости и надежды к неуве-

ренности и отчаянию.

За последние двадцать лет в структуре и дея-

тельности как частных, так и государственных ком-

паний произошли значительные изменения. Возможно,

наиболее существенное из них - рост международной

конкуренции, ведущей к тому, что выживают только

наиболее эффективные фирмы.

В Европе менеджеры обязаны справляться с уни-

кальными проблемами. К примеру, экономические и

политические надстройки Европейского экономическо-

го сообщества вызывают к жизни особые законы, ко-

торые создают одни возможности, сдерживают другие

и содержат свои собственные ограничения и загадки.

На решения менеджеров постоянно влияют истори-

ческие традиции и примеры.

Часто слышатся мрачные предсказания о будущем

- 15 -

уровне жизни и перспективах деловой активности в

Европе. Многие наблюдатели высказывают мнение, что

деловой мир проходит через этап, который можно

охарактеризовать падением прибыли, недостатком

энергии, безудержной инфляцией, безработицей, об-

щественными беспорядками и повышенной политической

нестабильностью. Однако предсказатели судного дня

упускают одну важнейшую характеристику человека:

способность к инновациям и преодолению трудностей.

Пессимистические точки зрения зачастую очень наив-

ны, а могут и сами приближать негативные ситуации,

которые они предсказывают. Растущая изменчивость и

враждебность жесткой внешней среды означает, что

все организации в мире предъявляют все более высо-

кие требования к своим руководителям. Так, в част-

ности, они должны стать более умелыми в обращении

с непредсказуемым будущим. Как говорится: "Неиз-

менно только постоянство изменений". Менеджеры

должны развить в себе установки, способности и

умения, которые позволят им четко и эффективно

осуществлять управление в наступающие годы.

- 16 -

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В НАШЕЙ СТРАНЕ

В этой связи, нельзя пройти мимо антибюрократи-

ческой кампании, которая развернулась в нашей

стране в последние годы в условиях перестройки.

По-видимому, как и во многом другом, мы зачастую,

впадаем здесь в крайность. Одно дело - бороться с

административно-командной системой, при которой

социальный слой "бюрократии" - в государственном

ли, партийном или хозяйственном аппаратах - узур-

пирует монополию на власть и неизбежно переносит

патологию бюрократизированных систем на все об-

щество, являясь источником застоя. Но другое дело

- пытаться искоренить руководителя, управленца,

профессионального менеджера как такового, подверг-

нуть его изгнанию из экономической и политической

- 17 -

системы, уповать на то, что работники упраздняемых

органов управления или сокращаемого административ-

ного аппарата станут к станку, прилавку и т.п. Ду-

мать так - опасная иллюзия, равносильная вырубке

виноградников как радикальной мере борьбы с алко-

голизмом.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции,

свободе производителей, а не на иерархическом под-

чинении хозяйственных процессов воле центра, тре-

бует никак не меньше, а даже больше менеджеров,

чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть

совсем иными, нежели раньше, обладать новыми ка-

чествами. Ведь не случайно доля административ-

но-упрвленческих работников (вместе с инженерами и

учеными) в общей численности занятых даже в обра-

батывающей промышленности США павысилась с 15.0% в

конце 50-х годов до 30% в середине годов 80-х, а

не некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80%. И

это несмотря на то, что огромная масса специа-

листов по управлению ушла из административного ап-

парата фирм в самостоятельные, действующие на

- 18 -

основах жесткой самоокупаемости компании по оказа-

нию деловых услуг. Нет никаких заметных тенденций

сокращения и государственного аппарата в ведущих

капиталистических странах. Повышение численности,

удельного веса управленцев происходит в условиях,

когда в частном бизнесе идет учет каждого цента

или пенни, затраченного на управление, а госу-

дарственные бюджеты находятся под контролем демок-

ратических институтов.

По-видимому, нам следует сделать важный вывод

из этого - дело не в механических сокращениях, а в

глубоких преобразованиях аппарата управления. Идея

приспособления к принципиально новым условиям, - а

переход от административно-командной к рыночной

системе - это настоящая революция, - вот то глав-

ное, что должно выйти на первый план. Разумеется,

далеко не все бывшие "аппаратчики" способны на та-

кого рода приспособление. Многим, возможно, при-

дется уступить свое место более молодым, прог-

рессивным и энергичным менеджерам. Однако основная

масса существующих работников управления - это

- 19 -

весьма ценный потенциал людей, знающих реальность,

имеющих немалую профессиональную подготовку, приу-

ченных к дисциплине, упорному целенаправленному

труду, обладающих чувством ответственности. С эти-

ми людьми необходимо внимательно, вдумчиво рабо-

тать, обеспечивать их правильную расстановку в но-

вых условиях, обучение, переквалификацию. Нужно

создать им стимулы к эффективному труду, да и за-

щиту их прав, наконец, сформировать активную среду

социального отбора руководителей и специалистов

нового типа, в которой выживут и добьются успеха

именно те, кто быстрее и лучше приспособится к но-

вым условиям.

Если же говорить о методах эффективной работы

руководителей, то, не умаляя значения, скажем,

компьютеризации процессов управления, внедрения

рациональных методов анализа и обоснования реше-

ний, скрупулезного учета затрат и результатов,

нужно сказать, что эффективность управления начи-

нается, возможно, с малого - умения осознать свои

личные цели, понимать подчиненных, правильно расп-

- 20 -

ределять свое время, снимать стрессы, контролиро-

вать свой вес, нормально одеваться и многое дру-

гое.

Кто знает, может быть овладение всеми этими

простыми премудростями на практике даст не только

большой прямой, но и косвенный эффект, приведет к

тому, что предприятие, организация станут более

гибкими, способными к нововведениям, к преодолению

трудностей, которых так много в нашей хозяйствен-

ной жизни.

Конечно, очень многое в нашей работе, карьере,

жизни зависит от общих для всех общественных и

других условий, от особенностей выпавшего на долю

каждого места работы, от многих других, возможно,

и не очень-то подвластных каждому отдельному чело-

веку объективных обстоятельств. Но не слишком ли

часто мы объясняем наши неудачи объективными

обстоятельствами, полностью ли используем резервы,

заложенные в нас самих? Ведь, как признается в на-

уке менеджмента, правильно сформулировать проблему

- это означает на 50% ее правильно решить.

В заключение можно вспомнить старую, проверен-

- 21 -

ную временем истину: "Именно на управленцах всех

уровней лежит задача сделать все возможное для

создания подходящего варианта будущего и не дать

втянуть себя в водоворот неудач". Конечно, совре-

менный мир многообразен, зависит от многих факто-

ров, но этот тезис должен стать путеводным для

тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности

за руководство нашим хозяйством в условиях перест-

ройки и кто готов сделать все для того, чтобы быть

на уровне этой ответственности.

- 22 -

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Филип Котлер "Основы маркетинга","Прог-

ресс",Москва, 1992. Перевод В.Б.Боброва.

2. Дейл Карнеги "Как вырабатывать уверенность в

себе и влиять на людей, выступая публично",

Москва, Прогресс, 1990.

3. Ф.Тейлор "Основы научного менеджмента", "Прог-

ресс", Москва, 1992 год.

5. М.Вудкок, Д.Фрэнсис "Раскрепощенный менеджер",

изд."Дело", 1991 год

6. Харви Мак Кей "Как уцелеть среди акул", Москва,

"Экономика", 1991