Несмотря на все историческое и содержательное многообразие подходов, концепций и школ менеджмента, все они представляют собой вариации сочетаний из трех основных способов управления людьми:

– создание отношений собственности и связанного с ними обмена товарами и услугами;

– построение организации;

– выработка системы ценностей.

Свойственные менеджменту отношения собственности и свободной купли-продажи товаров соответствуют законам рыночной экономики и при всех различиях базируются на равноправии потребителя и производителя (продавца) и равновесии их интересов.

Построение организации характеризуется прежде всего отношениями подчиненности, типами действующей в организации иерархии, способами воздействия на работника, порядком использования всевозможных стимулов.

Система ценностей формирует определенную управленческую культуру, действующие правовые и этические нормы, характер поведения членов организации.

Одним из первых создателей целостной системы капиталистического рыночного управления производством, получившей название *"школы научного управления",* был американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор(1856– 1915). *"Система Тейлора"* закладывала основы научной организации труда, предполагающей, по мнению автора, "выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют собой личное суждение индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен систематический учет, измерение и т. д. их действия". Вот что означает эта система применительно, например, к столь важной производственной проблеме, как *заработная плата:*

*–* заработная плата платится человеку, а не месту;

– установление расценок должно быть основано на точном знании, а не на догадках;

– расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными;

– благодаря установленным таким образом расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату, чем обычно;

– заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, дает им возможность больше заработать, уничтожает причины умышленной медлительности в работе, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству.

Тейлору принадлежит плодотворная идея расчленения производственного процесса на отдельные элементы, выявления наилучших способов выполнения каждого из них и обучения этому персонала. Должны отбираться наиболее способные рабочие, с которыми целесообразно проводить занятия и тренировки.

Применение системы Тейлора потребовало новой организации управления, новых обязанностей управляющих. Главным здесь было заменить чисто линейную, "военную" организацию прямого подчинения функциональной. Особое значение придавалось функции планирования. По Тейлору, завод должен управляться не столько директором-распорядителем, сколько плановым отделом. Ежедневная работа всего завода должна направляться различными функциональными лицами так, чтобы по крайней мере в теории завод мог работать беспрепятственно даже в том случае, если бы директор-распорядитель, управляющий и их помощники, не входящие в плановый отдел, все сразу отсутствовали в течение месяца.

Кстати, мысль о том, что временное отсутствие хорошего директора должно проходить незаметно, не утратила своей свежести и в наши дни.

Система Тейлора, конечно, не свободна от недостатков. Один из них – ослабление единоначалия. И тем не менее даже в таком виде она давала поразительные результаты: завод "Тейбор" в Филадельфии, где была внедрена система, из убыточного предприятия превратился в процветающее – объем выпускаемой продукции утроился без увеличения численности рабочих и реконструкции.

Яркими представителями школы научного управления являются Г. Форд и Г. Эмерсон.

Блестящую реализацию и дальнейшее развитие идеи Тейлора получили в начале нашего века на предприятиях крупнейшего американского капиталиста Генри Форда. *Организационно-технические принципы управления* Форда сводились к следующему:

– во-первых, строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых – изготовление автомобиля (автомобилестроительный концерн Форда): все части производства, начиная от каучуковых плантаций, рудников, металлургических заводов и кончая сборочными конвейерами, управлялись из одного центра;

– во-вторых, массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль;

– в-третьих, развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели;

– в-четвертых, конвейер с глубоким разделением труда, который в процессе членится на сотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым – труд на таком потоке не требовал высокой квалификации;

– в-пятых, постоянное совершенствование управления производством.

Описанная система устраивала не только Форда – организатора производства, но и Форда-предпринимателя. Имея возможность обеспечить рабочим низкой квалификации сравнительно высокий заработок, он страховал себя от социальных конфликтов.

Главные идеи Форда – умелое управление предприятиями, их объединениями огромного масштаба, кооперация, массовое производство, стандартизация, конвейерная система разделения труда, постоянное совершенствование управления – актуальны для нас и сегодня.

Существенный вклад в теорию и практику предпринимательства и менеджмента был сделан инженером-механиком Гаррингтоном Эмерсоном (1853–1931), который получил образование в Германии и работал в США. Ему принадлежит открытие важнейших принципов повышения производительности труда на предприятии. То, что подход Эмерсона к этому центральному вопросу предпринимательства сегодня весьма актуален, видно из следующих его слов, непреходящая острота и злободневность которых поразительны. "Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно –значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные". Заметим, что хорошо нам знакомое стремление выполнить план любой ценой – это и есть попытка решить экономическую задачу не за счет рациональной организации работы, а путем нажима, аврала, "фронтовых", командных методов управления.

Сегодня, при переходе к экономическим, демократическим методам руководства народным хозяйством, весьма полезны будут и соображения Эмерсона об организации системы управления на предприятии. "Наиболее распространенным,– пишет он,– является следующий тип организации – директор подбирает себе заместителей и заведующих отделами, заведующий подбирает мастеров и передает им власть "делать как лучше". Мастера набирают рабочих и передоверяют им власть делать именно то, что хочется директору... Таким образом, все дело в сущности определяется низовыми работниками, которые не имеют ни времени для планирования, ни надлежащей квалификации, ни высокого вознаграждения. И этот тип организации так обычен, что очень многие даже удивляются, когда его подвергают сомнению с точки зрения целесообразности. Но это не что иное, как павианский, волчий, в корне ложный организационный тип". (От себя хочется добавить: тип командный, бюрократический, потому что он создан не для рационального производства, а для удобства работы управленческого аппарата.) Эмерсон предлагает: "Мы должны перевернуть вниз головой весь административный цикл... Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы убеждаемся, что ступень эта точно так же существует не для удовольствия тех, кто работает ниже. Мастер работает на заводе не для того, чтобы снять ответственность с заведующего, а для того, чтобы руководить рабочими. Директор-распорядитель существует для обслуживания заведующих..." Мы лишь сегодня можем по-настоящему оценить глубину и разумность этих слов: переход к экономическим методам управления подвел нас к пониманию той простой истины, что не производство должно подстраиваться к управлению, а, наоборот, управление должно обслуживать производство. И в этом – смысл его и приносимая им польза.

Не останавливаясь на таких хотя и очень важных, но общих соображениях, Эмерсон делает следующий шаг. Он формулирует четкие принципы, позволяющие при их последовательном и квалифицированном применении поднять производительность труда на предприятии. Это знаменитые 12 принципов производительности труда Эмерсона. Перечислим их с нашими комментариями.

1. *Отчетливо поставленные цели.*

2*. Здравый смысл.*

Нашим предпринимателям, так же как и их американским коллегам, здравого смысла не занимать. Здесь, однако, имеется в виду не просто житейская сметка, но мужество признать, что если бизнес не идет, то этому есть конкретные причины, в том числе зависящие от нас, а также умение находить эти причины и устранять их смело и решительно, пока здравый смысл не восторжествует. В наши дни мы как раз этим и занимаемся. И как ни печально признавать, нам близка и понятна ситуация, описанная Эмерсоном семьдесят с лишним лет тому назад: "Всюду и везде мы видим одну и ту же манию тоннажа, а вместе с ней – систематическую перегрузку заводов машинами, систематическое раздувание штатов и расточение материалов. Мы постоянно вкладываем в дело больше капитала, чем требуется. На нас действует не организация и умение, а только инвентарь..."

3. *Компетентная консультация.*

Речь идет о необходимости постоянного совершенствования менеджмента, о целесообразности, выгоде привлечения к этому отнюдь не простому делу специалистов, профессионалов. Сегодня мы созрели для понимания и этого принципа.

4. *Дисциплина.*

Несмотря на то что привычная для нас командно-административная система управления отводила наказаниям за нарушение трудовой и технологической дисциплины первостепенную роль, возможности этого важного принципа использованы у нас далеко не полностью. И дело совсем не в том, что нужно ужесточить наказания, сильнее "запугать" работающего. Настоящая дисциплина требует прежде всего четкой регламентации деятельности, когда каждый точно знает свои обязанности; каждый осведомлен, за что, как и кем он может быть наказан или поощрен; когда действует быстрый, полный и точный учет и контроль; когда исключен произвол и все равны перед законом. Все это тоже задачи сегодняшнего дня.

5. *Справедливое отношение к персоналу.*

Это тот самый возрождаемый в наши дни принцип социальной справедливости: лучше работаешь – лучше живешь.

6. *Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.*

Говоря современным языком, это принцип обратной связи. Искажение учета, нарушая обратную связь, ведет к сбоям в работе системы управления: попробуйте пройти десять метров с закрытыми глазами – и вы в этом убедитесь.

7. *Диспетчирование.*

Именно оно позволяет "слова" плана превратить в реальные "дела" производства. Интересно следующее замечание Эмерсона: "Лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее".

8. *Нормы и расписания.*

Здесь раскрывается приведенная выше мысль о том, что высокие результаты в труде достигаются не повышением, а сокращением усилий. На первый взгляд это звучит парадоксально.

Но ведь говорим же мы об экономичной скорости на транспорте: далеко не самое быстрое движение автомобиля или судна приносит наибольшую выгоду. Как правило, не дают высокого конечного результата и максимальные обороты станка, работа человека на пределе его возможностей. Главное – знать все резервы производительности, умело реализовывать их и избегать неоправданных потерь труда, материалов и энергии.

9. *Нормализация условий.* Речь идет о том, чтобы создать такие условия работы, при которых возможности человека будут раскрываться наилучшим образом. Главное – не человека приспосабливать к машине, к производству, а, наоборот, создавать такие машины и механизмы, такие технологии, которые дали бы возможность человеку за то же самое время производить больше и лучше. Эта мысль перекликается с ключевой идеей экономической реформы об ускорении научно-технического прогресса как главном рычаге повышения производительности труда.

10. *Нормирование операций.*

Обращается внимание как на необходимость стандартизации способов выполнения операций, так и на регламентирование времени на каждый из этих способов. Данный принцип, идущий от системы Тейлора, необходим для рациональной организации производства, нормирования труда и на этой основе – для повышения его производительности (рабочий стремится выполнить норму, чтобы хорошо заработать).

11. *Письменные стандартные инструкции.*

Лучше автора об этом не скажешь: "Существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотное, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат. Если вспомнить о том, как порхает по воздуху воробей или как бегает по дереву белка, то кажется, что лестницы тоже убивают инициативу в человеке, спускающемся с шестого этажа... Я же предпочитаю ограниченность, здравый смысл, удобство и безопасность лестницы... Работать самым быстрым и легким способом – это значит сокращать усилия, не снижая результатов, и освобождать мозг для высшей инициативы, для изобретения и разработки еще лучших способов".

12. *Вознаграждение за производительность.*

Эмерсон предлагает свою систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умение, проявляющееся в качестве работы. Здесь нельзя не отметить следующую важную мысль: "О подлинном вознаграждении за производительность мы можем говорить только тогда, когда сам рабочий может понимать это вознаграждение как тесно связанное с его личным успехом в работе, когда оно выплачивается ему за хорошее исполнение того самого дела, за которое он отвечает".

Одним из наиболее ярких представителей *"административной, или классической, школы управления"* является видный предприниматель и руководитель производства французский инженер Анри Файоль (1841–1925). Важнейшей стороной управления предприятием является руководство людьми, административная деятельность. Этой деятельности, ее рационализации Файоль посвятил ряд работ. Тридцать лет он руководил крупной горнодобывающей и металлургической компанией, был ее генеральным управляющим. В момент прихода Файоля на эту должность компания находилась на грани экономического краха, а когда он оставил свой пост, стала мощнейшим концерном мирового значения. Главное внимание Файоль уделял управлению персоналом, прежде всего административными кадрами. Он писал: "Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов". Работу предприятия, которой должен управлять руководящий персонал, Файоль сводил к следующим видам деятельности: техническая (технологический процесс); коммерческая (закупка, продажа и обмен); финансовая (поиски денежных средств и эффективное их использование); защитная (защита собственности и личности); бухгалтерская (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная (воздействие на работников). Файоль считал, что в инженерном вузе руководителя подготовить нельзя. Управленческому мастерству учит прежде всего практическая работа, причем чем выше положение руководителя на служебной лестнице, тем более важны для него знания и навыки управления. Мы сегодня в определенной степени последовали этим соображениям: важным звеном в подготовке менеджера все больше становятся особые специализированные учебные заведения – институты повышения квалификации руководителей бизнеса.

А. Файолю принадлежит разработка ряда **принципов административного менеджмента,** которые, по его мнению, являются универсальными для любой организации. Эти принципы, не утратившие своего значения и сейчас, приведем с нашими комментариями.

1. *Власть неотделима от ответственности.*

Мы привыкли это формулировать так: "Получил права – неси ответственность", что, конечно, верно. По сегодня особенно важна оборотная сторона этого принципа: "Возложили ответственность – дайте права".

2. *Разделение труда при специализации.*

Польза специализации широко известна.

Менее известно, что связанное с ней разделение труда имеет свои пределы, за которыми идет потеря эффективности.

3. *Единство распоряжения.*

Работник должен получать указания только от одного начальника.

4. *Дисциплина.*

Главная идея в том, что дисциплина обязательна для всех. Но поскольку руководство всегда идет сверху вниз, то можно сказать, что дисциплина такова, каков руководитель. Файоль связывает дисциплину с уважением, в том числе и с его внешними проявлениями.

5. *Единство руководства.*

Это раскрывается так: один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель.

6. *Подчинение индивидуальных интересов общим.*

Это означает, что интересы работника или группы работников не должны преобладать над интересами предприятия в целом. Если интересы расходятся (это явление вполне нормальное), то менеджер должен постараться их примирить.

7. *Вознаграждение.*

Файоль считает, что вознаграждение и метод оплаты должны быть справедливы и максимально удовлетворять как персонал, так и предпринимателей.

8. *Централизация.*

Новая мысль о том, что централизация имеет разумную меру. В общем случае: чем больше предприятие, тем меньше должна быть централизация.

9. *Иерархия.*

Проводится актуальная сегодня мысль о необходимости минимума иерархических ступеней, а также о полезности горизонтальных связей в системе управления (не нарушающих иерархию).

10. *Порядок.*

Файоль подразделяет порядок на "материальный" – порядок вещей и "социальный" – порядок людей. Применительно к вещам порядок означает: всему свое место, и все на своем месте; применительно к людям: каждому свое место, и каждый на его месте. Речь идет о необходимости точного знания производства и работников с их возможностями и потребностями.

11. *Справедливость.*

Она обеспечивается лояльностью и преданностью персонала – с одной стороны; добром и объективностью менеджеров – с другой.

12. *Устойчивость персонала.*

Файоль рассматривает текучесть кадров как причину и одновременно как следствие плохого управления. Стабильность персонала – верный признак хорошего руководства.

13. *Инициатива.*

Упор делается на то, что менеджер, "поступись личным тщеславием", должен поощрять инициативу снизу. Вполне современный принцип.

14. *Корпоративный дух.*

Речь идет о важности коллективизма в работе предприятия, о том, что принцип "разделяй и властвуй" в менеджменте не применим, об общности интересов работающих на предприятии людей.

К середине XX века для решения задач менеджмента все более привлекаются достижения паук, изучающих человека и общество,– *психологии* и *социологии.* Социально-психологический подход к менеджменту дал начало так называемой **"школе человеческих отношений" –** важному направлению менеджмента. Эта теория показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда. Показано, как, используя эти связи и мотивы, можно добиться повышения производительности труда.

Видную роль в создании "школы человеческих отношений" сыграли так называемые хоторнскиеэксперименты, проводившиеся на предприятиях компании "Вестерн электрик" в городе Хоторне (США) под руководством заведующего отделом промышленных изысканий Гарвардского университета **Джорджа Элтона Мейо.** Эти опыты длились с 1927 по 1939 год. Были получены ценнейшие экспериментальные данные, публикация которых заняла 10 лет. Смысл экспериментов заключался в изучении влияния на производительность труда условий, организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия. Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда (в эксперименте это увеличение достигало 40%).

Дальнейшим развитием "школы человеческих отношений" стала так называемае *"школа поведенческих наук",* по-другому – "бихевиористское направление" (от английского "бихевиор" – поведение). Известнейшим представителем "поведенческой школы" менеджмента является уже упоминавшийся американский психолог **Абрахам Маслоу**, прославившийся благодаря разработанной им так называемой "пирамиде потребностей" (см. главу 6).

"Школа человеческих отношений" вызвала к жизни важнейшее направление современного менеджмента, известное под названием "персонал-менеджмент", т. е. управление персоналом. Главная задача персонал-менеджмента – повышение эффективности деятельности организации за счет наиболее рационального использования потенциала руководителей и работников предприятия, налаживания между ними продуманных и наиболее продуктивных с точки зрения достижения целей предприятия отношений.

Взлет теоретической управленческой мысли, наблюдавшийся в середине нашего века, имел и некоторые отрицательные последствия. Появилось множество теорий и теоретиков, оторванных от жизни. Их сложные умозрительные "кибернетические" построения не находили применения, удручали своей абстрактностью, игрой "чистой мысли". Между тем управление усложнившимся рыночным производством – менеджмент – требует вполне определенных действий, ответов на конкретные вопросы практики. Не получая от ученых внятных ответов, многие менеджеры проникаются к науке недоверием и неуважением. Им ничего не остается, как действовать самим, по интуиции, исходя из опыта, путем "проб и ошибок". Складывается эмпирический, идущий от практики подход к управлению. В основе этого подхода (его иногда называют **"эмпирической школой управления"**) лежит верная мысль о том, что управленческая деятельность – это особая профессия. В отличие от профессии инженера, к которой готовит наша высшая школа, деятельность менеджера – это прежде всего работа с людьми. Поэтому главная идея "эмпириков" заключается в том, что ковать из себя руководителя нужно самостоятельно, обогащаясь собственным и собирательным опытом. Лучшие представители эмпирического подхода действительно стали выдающимися менеджерами, внесли в управление много нового и полезного. Ими были выделены и сформулированы общие функции, задачи, которые должен обязательно решать менеджер любого профиля и масштаба. Вот эти функции.

1. Целевое планирование: определение целей предприятия, путей их достижения, задач перед работниками для их реализации.

2. Организация труда: упорядочивание, распределение работ, создание организационной структуры управления.

3. Стимулирование труда: выявление побудительных мотивов, связи стимулов с результатами работы.

4. Анализ деятельности: нормирование труда, оценка работы людей.

5. Обеспечение профессионального роста всех работающих на предприятии.

Недостатком эмпирического подхода является его демонстративное пренебрежение наукой, а также увлечение всякого рода готовыми рекомендациями, принципами, заповедями и т. п., материалом, который якобы эту науку заменяет. Между тем реальная жизнь не укладывается в узкие рамки очередной памятки, и в конце концов оказывается, что без теории, без понимания внутренних закономерностей процесса управления не обойтись. Поэтому лучшие представители эмпирического подхода рано или поздно обращались к науке и именно от сочетания науки и практики получали свои результаты.

Одним из направлении, возникших в рамках эмпирической школы, является так называемый **ситуационный подход** к менеджменту. Суть этого подхода в том, что руководство предприятием должно быть привязано к конкретной обстановке – ситуации, возникающей на производстве, и иметь цель разрешить эту ситуацию, выйти из нее наилучшим образом. При этом рекомендуется действовать по следующей простой схеме, включающей ряд этапов:

– постановка диагноза ситуации, в котором должны быть определены главные проблемы предприятия, сформулированы управленческие цели и намечены принципиальные пути (направления) их достижения;

– изучение характеристики ситуации и выделение тех факторов, которые влияют на принятие решений;

– разработка альтернативных (исключающих друг друга) решений;

– оценка каждой альтернативы и выбор той, которая приводит к наилучшему результату;

– выработка конкретного плана действий в соответствии с выбранной альтернативой.

Ситуационный подход потребовал разработки типовых решений для типовых управленческих ситуаций.

Важнейшим достижением эмпирической школы и ситуационного подхода явилось *целевое управление,* которое было задумано как постоянно действующая система определения конкретных целей (конечных результатов) для каждого работника предприятия. Формирование целей должно делаться с максимальной определенностью. Например, "выпустить новый вид продукции на уровне стандарта №... отвечающего мировому уровню, к такой-то дате при себестоимости не более... рублей, обеспечив при этом прибыль... рублей". Данная общая цель разделяется на частные цели (полнели), охватывая каждое рабочее место. Для всех целей устанавливаются сроки достижения, необходимые ресурсы и, что очень важно, количественные показатели, но которым легко контролировать, достигнута ли эта цель, а если нет, то что осталось сделать и сколько это потребует времени и ресурсов.

Наметившиеся в результате научно-технической революции новые подходы к менеджменту, внедрение в сферу управленческой деятельности технических преобразователей информации – ЭВМ предъявили к науке управления ряд новых требований, главнейшим из которых является необходимость **количественного подхода** к решению управленческих задач.

В самом конце Второй мировой войны оформилась в качестве самостоятельной научной дисциплины новая ветвь прикладной математики, получившая название *"методы исследования операций".* Эта молодая наука поставила перед собой задачу количественного обоснования решений, принимаемых в различных областях целенаправленной человеческой деятельности: в военном деле, медицине, экономике и т. д. Применительно к экономической деятельности методы исследования операций, названные *экономико-математическими методами,* дали менеджменту тот необходимый математический аппарат, то количественное обоснование, которые были так нужны. Об экономико-математических методах и их применении рассказано здесь, дальше лишь отметим то приятное обстоятельство, что у истоков этих плодотворных методов стояли российские ученые. Еще в конце тридцатых годов двадцатипятилетний ленинградский математик Леонид Витальевич **Канторович** (1912–1986) открыл новую область прикладной математики, которая впоследствии получила название *линейного* *программирования (планирования).* Открытие Канторовича давало возможность обосновать и наилучшим образом (оптимально) распределять всевозможные ресурсы, решать плановые задачи, вести раскрой материала и т. д. Это открытие впоследствии стало одним из краеугольных камней методов исследования операций, экономико-математических методов, принесло автору Нобелевскую премию.

В середине XX века трудами ученых разных стран была создана особая наука об управлении (целенаправленном воздействии) сложными системами разной природы. Она получила название **кибернетики** (греч. " искусство управления"). Выдающуюся роль в ее становлении сыграл американский математик **Норберт Винер,** а в России – академики **А. И. Берг, А. Н. Колмогоров, В. М. Глушков** и другие ученые. Кибернетику в нашей стране ожидала нелегкая судьба. В 50-е годы она подвергалась необоснованным нападкам со стороны догматиков и рутинеров. Между тем кибернетика заняла в системе знаний об управлении свое место. Ее главная заслуга – раскрытие неразрывной связи управления с процессами целенаправленной переработки информации. Академик Л. И. Берг поэтому поводу писал: "Кибернетика – наука о целесообразном и оптимальном управлении сложными системами". Кибернетика стимулировала широкое внедрение в управление сложными системами, в том числе и производственными, электронной вычислительной техники, послужила теоретической основой их работы. Благодаря кибернетике процессы, связанные с получением и переработкой информации, заняли на производстве подобающее место наряду с процессами переработки материалов и энергии. Инициированное кибернетикой применение точных математических методов дало возможность внести в науку управления строгую обоснованность и доказательную целесообразность.

Управление – менеджмент – становится все более точным делом, его результаты начинают ощущаться конкретно и зримо в цифрах роста объемов выпускаемой продукции, в прибыли предприятий.

Дальнейшим развитием количественных методов в менеджменте является **системный подход –** применение к вопросам управления организациями общей теории систем, разработанной еще в 30-х годах **Людвигом фон Берталанфи** (1901–1971) – австрийским биологом-теоретиком, работавшим в США и Канаде.

Основная идея общей теории систем заключается в том, что для систем любой природы, в том числе и для производственно-экономических систем, существуют общие закономерности, которые могут быть выражены на точном языке математики. Это раскрывает большие возможности проведения количественных исследований систем-организаций с помощью точных наук и присущих им строгих методов.

Методы, применяемые в теории систем, получили название *системного анализа.* Этот анализ позволил построить математические модели целевого управления, планирования, финансирования и других важнейших процессов, интересующих менеджмент, и получить важные теоретические и практические результаты.

Ряд новых и плодотворных идей менеджмента связан с так называемым **процессным подходом,** суть которого заключается в том, что управление организацией рассматривается не как ряд отдельных, не связанных друг с другом актов, а как непрерывный процесс, устремленный к единой цели. Основоположником этого подхода считают упомянутого выше Анри Файоля, который первым предложил сводить управление предприятием к выполнению четырех основных функций – планирования, организации, мотивации и контроля. Эта идея с некоторыми изменениями, внесенными временем, продолжает служить нам и поныне.

В последние десятилетия XX века менеджмент воспринял ряд весьма оригинальных, существенно обогативших его идей, почерпнутых из арсенала **синергетики** – науки, которую называют современной теорией эволюции. Синергетика связана с именем **Ильи Пригожина** (род. в 1917 г.) – бельгийского физика русского происхождения, лауреата Нобелевской премии (1977).

Синергетический подход дает возможность рассматривать управление как самоорганизующийся процесс перехода от хаоса к порядку. В качестве источника, "организатора" такого упорядочивания синергетика рассматривает внутренние факторы самоорганизации и самоуправления. Синергетика научно доказывает, что в сложных системах любой природы и любого уровня упорядоченности, находящихся в неравновесном состоянии, слабые управляющие сигналы на "входе" могут самопроизвольно усиливаться на "выходе", приводя к коренным изменениям в организации системы. Знание этих законов дает менеджеру возможность использовать синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления в своих целях.

Новейшие достижения менеджмента, особенно в области социальной психологии, вызвали к жизни такое важное понятие управления, как *организационная культура.* Под организационной культурой понимается система ценностных ориентиров, убеждений, символов, образцов поведения, разделяемых всеми членами организации. В практическом плане это означает, что современные менеджеры стали все большее внимание обращать (и не жалеть средств) на такие нематериальные признаки организации, как имидж предприятия, стиль руководителя, внешний вид товара и его упаковки, престиж фирмы и т. п. Стало общепризнанным, что организационная культура – устремленность всего персонала предприятия к единой цели, мобилизация для этого не только материальных, но и интеллектуальных, духовных ресурсов – дает сегодня впечатляющие результаты.

Говоря о перспективных направлениях науки и практики управления организациями в условиях рынка, следует особое внимание обратить на инновационный, развивающий, стратегический менеджмент, а также на менеджмент для разрешения кризисных ситуаций.

О назначении **инновационного менеджмента** говорит его название. Под инновациями понимается деятельность, связанная с инвестициями (вложениями средств) с целью создания новой товарной продукции и технологий (инвестиции + новации). Эта деятельность требует решения многих актуальных сегодня проблем менеджмента, прежде всего создания соответствующих организаций и обеспечения их эффективного функционирования, прогнозирования и планирования научно-технических новшеств, а также активизации и стимулирования этой работы.

**Развивающий менеджмент,** или менеджмент развития, нацелен на совершенствование управления организацией, создание новых организационных структур, форм активизации и стимулирования, координации и регулирования, планирования, контроля и др.

**Стратегический менеджмент** занимается перспективным анализом факторов внешней среды организации, возможностей получения выгодных заказов, путей получения преимуществ в конкурентной борьбе, вопросами диверсификации (переключения на новые области деятельности) и другими проблемами долговременного порядка.

**Менеджмент для разрешения кризисных ситуаций** решает задачи кризисной и предкризисной диагностики предприятий, выведения предприятий из соответствующих состояний, занимается изучением механизма банкротства, организацией антикризисного управления и другими проблемами этой тематики.

Рассматривая основные тенденции современного менеджмента, наиболее перспективные магистрали его развития в нашей стране, нельзя не увидеть следующие главные их направления.

*Первое –* расширение области применения менеджмента. Наиболее впечатляющие результаты деятельности организаций и главного их двигателя – менеджмента получаются при освоении новых сфер приложения сил, новых рынков (не только зарубежных), введении смелых новшеств, освоении перспективных товаров и технологий. Освоению этого направления может способствовать повышение мобильности менеджера, воспитание у него чувства нового, снятие языкового барьера и т. п.

*Второе* направление – демократизация менеджмента, дальнейший отход от въевшихся в управление экономикой весьма живучих спутников плановой, командно-административной системы: уравниловки, безынициативности, принижения роли личности, слепого подчинения.

Главный рычаг демократизации – рост самосознания граждан, повышение их общей культуры, доступ к информации, привлечение к участию в управлении.

*Третье* направление – использование все более совершенной управленческой техники и соответствующих технологий: новейшая оргтехника, дальнейшая компьютеризация, совершенствование средств коммуникации (мобильные средства связи, электронная почта, Интернет и др.).

Для того чтобы реализовать эти возможности, следует не жалеть средств на соответствующую технику и ее программное обеспечение, постоянно отслеживать информацию в этой области, готовить необходимые кадры.

производительность труд административный менеджмент тейлор

**Библиографический список**

1. Основы теории эффективности. – Л.: ВОК, 2008. - 95 с.

2. Теория риска. – Л.: Судостроение, 2007. – 148 с.

3. Разработка систем управления (в соавт.). – Л.: ЛИМТУ, 2009.-83 с.

4. Автоматизация и управление предприятием. – Л.: ЛИМТУ, 2008. - 66 с.