**Министерство образования РФ**

**Казанский государственный технологический университет**

**Кафедра менеджмента и предпринимательской деятельности**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по основам менеджмента**

**Тема: Особенности развития Российского менеджмента.**

**Выполнил:**

**ст. гр. 91-13 Мосунова С.С.**

**Принял:**

**к.э.н., доцент Егорова М.В.**

**Казань 2003**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **Стр.** |
|  | **Введение** | **3** |
|  | **Глава I** |  |
| **1.1.** | **Менеджмент – путь в будущее** | **5** |
| **1.2.** | **Зарождение менеджмента в России и его развитие в СССР** | **6** |
| **1.2.1.** | **Дореволюционный период** | **6** |
| **1.2.2.** | **Постреволюционный период** | **8** |
| **1.2.3.** | **«Индустриальная утопия» О. Ерманского** | **10** |
| **1.2.4.** | **На стыке разных методологий** | **11** |
| **1.3.** | **Методологические принципы формирования российского менеджмента** | **12** |
| **1.3.1.** | **Закон соответствия менеджмента и менталитета** | **14** |
| **1.3.2.** | **Основные направления развития теории и практики российского менеджмента** | **16** |
| **1.4.** | **Краткий обзор российского опыта** | **25** |
| **1.4.1.** | **Особенности российского менеджмента** | **27** |
| **1.5.** | **Проблемы менеджмента в России** | **28** |
|  | **Глава II** |  |
| **2.1.** | **По Югу СССР** | **32** |
|  | **Заключение** | **37** |
|  | **Список использованной литературы** | **39** |

**ВВЕДЕНИЕ**

В этой работе я хотела подробно раскрыть для себя значение менеджмента, а так же узнать об особенностях его развития в нашей стране. С легкой руки американцев английское слово «менеджмент» известно сегодня каждому образованному человеку. Однако что же это слово означает, могут ответить лишь учебники и преподаватели соответствующих вузов. Написав, данную работу я выяснила, что менеджмент - это система программно - целевого управления, текущего и перспективного планирования и прогнозирования научно - технических разработок, организации производства, реализации продукции и услуг с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли.

Всё чаще использование менеджмента приносит компаниям большой хозяйственный эффект при относительно минимальных затратах. Задача менеджмента, мне так кажется, состоит именно в том, чтобы вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений, - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятий, положение которых в рыночной экономике коренным образом меняется. Именно поэтому данная исследовательская работа представляет собой анализ менеджмента как особого вида профессиональной деятельности, направленного на достижения предприятием, действующим в рыночных условиях хозяйственных оптимальных результатов на основе применения многообразных принципов, функций и методов социально-экономического механизма менеджмента.

Данная работа представляет собой обзор развития менеджмента в России. В работе рассмотрены основные понятия, сущность, функции и цели управления в различных отраслях экономики.

Работа состоит из нескольких частей. В первой части приводится необходимый теоретический материал, включающий в себя описание основных характеристик менеджмента и ключевых моментов в истории развития менеджмента в России. Во второй части приводится конкретный пример, наглядно показывающий все стороны развития управленческой науки в нашей стране.

**ГЛАВА I**

**1.1. Менеджмент – путь в будущее**

Термин «менеджмент», как правило, трактуется очень широко. Поэтому любое его определение будет неполным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что эта система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли.

Современный менеджмент – это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Подходы, разработанные одной фирмой и хорошо себя зарекомендовавшие, могут оказаться не только бесполезными, но даже вредными для другой. Много вариантность ходов менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, неповторимость тех или иных способов действия в конкретной ситуации составляют основу делового управления. Поэтому в деятельности менеджеров приходиться делать упор не на стандартные приема, а на способность быстро и правильно оценить реальную хозяйственную ситуацию и найти достаточно хороший выход.

Менеджмент не дает унифицированных рецептов. Он учит тому, как, зная приемы, способы и пути решения тех или иных управленческих задач, добиться успеха для конкретного предприятия, будь оно государственным, кооперативным, смешанным, коллективным, акционерным и т.д.

Овладение искусством менеджмента является одним из главных рычагов повышения результатов хозяйственной деятельности. [1.,стр.7-8]

Для нарождающегося в нашей стране предпринимательства особое значение приобретает социальная этика, общественная ответственность. Очень важно, чтобы на пути к рынку руководители, специалисты в полной мере осознали прямую связь своих интересов с интересами общества в целом, научились мыслить стратегически.

Менеджмент – наш путь в будущее. Это подтверждает весь огромный накопленный опыт. Обратимся к нему.[1.,стр. 14-15]

**1.2. Зарождение менеджмента в России и его развитие в СССР**

Первые ростки научного отношения к организации труда и управления появились в России на рубеже 19-20 веков, но особенно стали заметными в первые десятилетия 20 века, когда в США и Европе приобрели широкую популярность тейлоризм, фордизм, файолизм и др. попытки реализовать принципы НОТ (научная организация труда) предпринимались на ряде заводов накануне и в годы Первой мировой войны, но они носили скорее стихийный, нежели систематический характер. Причины, сдерживающие широкомасштабные инновации в российской промышленности, заключались в экономической отсталости страны.

**1.2.1. Дореволюционный период**

В начале 20 века в России аграрное население преобладало над индустриальным. В 1911 г. Россия произвела готовой продукции в 10 раз меньше, чем Америка, хотя население ее почти в 2 раза превышало население США. На западе интенсивность и производительность труда были гораздо выше чем, в России. А это означало, что уровень организации производства у нас был существенно ниже: в промышленности преобладали крупные фабрики, свидетельствовавшие о завышенной доле ручного неквалифицированного труда.

Импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области НОТ и менеджмента. Первые упоминания о тейлоризме, как удалось выяснить И. А. Голосенко, появились в 1908-1909гг. в узкоспециализированных журналах «Металлист» и «Записки Русского технического общества». [2.,стр.64]. Пик интереса к творчеству Ф. Тейлора падает на 1912-1914 гг. в ряде петербургских и московских организаций проходят публичные диспуты о западных новинках НОТ. Переводятся основные работы Тейлора, Джилбретта, Гантта, Пиркгорста и др.

Венцом легитимизации идей Тейлора в России следует считать 1913г., когда появился первый в мире тейлористский журнал «Фабрично – заводское дело», где систематизировалась самая разнообразная информация о создателе «научного менеджмента». [2., стр. 65]

Дискуссия вокруг тейлоризма развернулась еще острее после Октябрьской революции. Она приобрела государственный размах и политическую окраску. До революции мнения о системе Тейлора разделились на два лагеря - ее сторонников и противников.

Критиков тейлоризма (Воронцов, Маслов, Поплавский, Алексинский) можно назвать приверженцами популистской ориентации. Они полагали, что в России при низком уровне организации производства и жизни населения, произволе предпринимателей и отсутствии законодательных гарантий внедрение системы Тейлора принесет больше вреда, чем пользы.

Отношение Ленина к Тейлору – беспрецедентный случай в истории. До 1917г. он оценивал его систему крайне негативно. Но вот произошла революция, большевики взяли власть. Главная их задача – доказать преимущества социализма над капитализмом. Через четыре года после первой своей статьи в 1918г. Ленин на заседании Совнаркома во всеуслышание заявляет, что построить социализм без высокой культуры и производительности труда невозможно, а эти факторы, в свою очередь, невозможны без внедрения тейлоризма.

Сторонники технократической ориентации, в их числе Поляков, Сарровский, Железнов, Озеров видели в этой системе символ научно технического прогресса: тейлоризм победит старую систему управления, и бескультурье как в свое время паровая машина победила ремесленный традиционализм. Система Тейлора – проявление общемировых тенденций производства, и рост безработицы связан именно с ними, а не с тейлоризмом. Сторонники Тейлора указывали, что в его системе нет ничего, что способствовало бы ускоренному изнашиванию организма работника. Одновременно они предостерегали против механического переноса чужих идей: надо искать новые пути, учитывая исторический опыт нации и трудовую этику народа.[2., стр. 67-69]

Проблемами организации труда Л. Крживицкий начал заниматься в начале 20 века и независимо от Тейлора. Он разработал учение о профессиональных типах и даже пытался построить карту «размещения в обществе способностей». На рубеже 20 века усиливается интерес к социальным прогнозам и социальной организации.

Таким образом, теоретические основы учения о трудовом действии появились в России раньше, чем в Америке и Европе. [3., стр. 658]

**1.2.2. Постреволюционный период**

Формирование отечественной науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е годы на фоне острой дискуссии вокруг системы Тейлора и вопросов НОТ. «Тогда главные группировки, - П. М. Керженцев о I Всероссийской конференции по НОТ в 1921 году – складывались под углом зрения принятия или не принятия тейлоризма».[4., стр.28]

Если антитейлористы умалчивали о достижениях западной теории рационализации, то тейлористы, которых было много среди инженеров технических специалистов, напротив, превозносили американские и европейские методы НОТ.

К «богдановщине», как называли антитейлоровское течение, примыкали тогда известные нотовцы Лавров, Есьманский, Кан, Ерманский. Распространенным течением был и «файолизм», в котором технико – экономические, организационные стороны производства заслонялись личным началом руководителя.[5., стр.136]

Длительная дискуссия вокруг тейлоризма касалась так же вопросов производительности труда. Доказывая необоснованность попыток планировать заведомо низкие темпы роста экономики, А. К. Гастев проявил себя принципиальным защитником повышения интенсивности труда.[6., стр. 290]

Многие в то время считали возможным достижение высокой производительности труда без его интенсификации, полагая, что у классового врага следует перенимать лишь теоретические достижения, учиться же у буржуазии дисциплине труда, его рациональной организации не только бесполезно, но и, якобы, вредно. Ленин назвал подобные утверждения предрассудками, облеченными в научную форму. Но тот же Ленин решительно критиковал тектологию Богданова за приверженность субъективному идеализму.

Отсутствие однозначного отношения к зарубежным теориям, дискуссии вокруг системы Тейлора - все это и многое другое свидетельствует о переходности данного периода.

Перед II Всероссийской конференцией НОТ (1924г.) четко выявились две теоретические группы – «группа 17-ти» (Керженцев, Бурдянский и др.) и «цитовцы» (Гастев, Гольцман и др.), основные различия заключались в том, что первые в центр внимания ставили вовлечение масс в работу НОТ, а вторые, по мнению их противников, замыкались в узких лабораторных рамках, сводя всю практику НОТ к деятельности сотрудников научных институтов труда. [4., стр.47]

20-е годы – это, пожалуй, самый интересный и плодотворный период, когда отечественная наука управления создала теоретический концепции и практический методы, сопоставимые с лучшими зарубежными образцами. Ни до, ни после этого она уже не знала столь высокого подъема. Короткий период в 10-15 лет дал нам подлинные образцы социологии эффективного управления, которые в последующие 50 лет не только не были развиты, но фактически полностью утрачены. Теоретические основы науки управления, понимаемой широко – от управления всем народным хозяйством до руководства отдельным предприятием – развивали такие крупные ученые, как Чаянов, Кондратьев, Струмилин, Гастев, Богданов.

Таким образом, можно говорить о том, что зарождение науки управления приобрело в 20-е годы широкий общественно – политический резонанс.[12., стр. 273-274]

**1.2.3. «Индустриальная утопия» О. Ерманского**

Правильно оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, Ерманский приходит к несколько неожиданному выводу о том, что в скором времени все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины – автоматы. [7., стр. 173]

Подкреплял теоретические положения Ерманский такими выкладками: 50 лет назад соотношение между руководителями и исполнителями было 1:100, перед первой мировой войной 1:12, в 20-е годы 1:7, на крупных же предприятиях, применяющих НОТ 1:5, идеал Тейлора 1:3, наконец, в перспективе такое соотношение должно быть 1:0.

«остается неясным, - пишут Омаров и Корицкий, приведшие в своей статье расчеты Ерманского, - кем же будут управлять руководители, если число исполнителей сократиться до нуля? Машинами? Но тогда речь должна идти не об управлении производством, а управлении вещами. Что в свою очередь, вероятно, является заблуждением». [8.,стр. 101]

процесс вытеснения человека из сферы непосредственного производства Ерманский почему – то понял как ликвидация живого труда. Точнее, не вообще живого труда, а труда исполнителей. Ведь деятельность руководителей - тоже элемент живого труда. Конечно, управленцы в проекте Ерманского остаются. Более того, численность их рядов резко возрастает.

«Индустриальная утопия» Ерманского строилась на одной очень незаметной методологической ошибке: абстрактные теоретические рассуждения подкреплялись не менее абстрактной эмпирикой; вместо конкретного анализа проблемы автор приводил надуманные количественные расчеты.

Наверное, не следовало бы останавливаться на слабостях в концепции того или иного мыслителя, теоретических курьезах или заведомо утопических проектах. К сожалению, они были общим местом науки управления 20 –х. годов, выражали типичное в ней – наивность теоретической мысли, лишенной преемственности с наследием старой российской культуры, ориентацию на классовый принцип пролеткультовскую идеологию.

**1.2.4.** **На стыке разных методологий**

другая особенность социологических поисков – чрезмерное увлечение механистическими, физическими и биологическими аналогиями. Даже крупные теоретики типа Богданова, ратующие за конкретность знания, перегружали социальные концепции заимствованиями из кристаллографии, теории дарвинизма, физико-химической концепции Ле Шателье.

Однако те, кто смог подняться над массовыми стереотипами и классовой позицией, внесли серьезный вклад в науку управления. На теории «длинных волн» Кондратьева базируются многие западные теории экономики. Богданова по праву считают одним из основоположников общей теории организации. Изучая универсальные законы изменения организации, он развил систему взглядов, очень близкую той, которую спустя 30 лет высказывал французский математик и философ Том в теории катастроф.

Сейчас в зарубежном менеджменте успешно развивается особое направление – «организационное изменение». Наиболее яркими его представителями являются Питерс, Уотермен. Переход от жестких технологий к гибким производственным системам, замена бюрократической пирамиды мобильными матричными структурами, внедрение инновационных мероприятий и психологическая переориентация сотрудников – все это, пусть в самой зачаточной форме, но уже содержалось и в теории организационной динамики Богданова.

Мировая кибернетика в лице Л. Фон Берталанфи, Винера, Эшби, заложивших основы общей теории систем, не заметила идей не только Богданова, но и Гастева. Принципы гомеостазиса обратной связи, изоморфизма и многие другие разрабатывались вне всякой связи с взглядами русских мыслителей, хотя с ними у зарубежных коллег масса поразительных совпадений. Деятельность созданного в 1921 г. Центрального института труда во главе с Гастевым охватывала вопросы теории управленческих процессов, методики рационального обучения рабочих, биологии, психофизиологии, экономики, истории и педагогики. По мнению специалистов, здесь содержались в зародыше основы кибернетики и инженерной психологии, эргономики и праксеологии, которые широко стали развиваться в последующие годы, но опять же не у нас, а за рубежом. [12., стр.278-281]

# 1.3. Методологические принципы формирования российского менеджмента

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение. Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит, во-первых, от уровня развития товарного производства. Менеджмент как форма управления имманентно присуща товарному производству. Наличие в Российской Федерации переходной к рынку экономики означает в то же время и процесс формирования менеджмента. Во-вторых, от уровня технического и технологического развития общества. Так, революция в системе управления, произошедшая в 19 - начале 20 века, была вызвана переходом от ремесленного к машинному производству. Изменилась система управления и при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям.

1.Концепция копирования западной теории менеджмента. Она не учитывает особенностей российского менталитета. России “надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой...”. Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несет и большую опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории “монетаризма”, концепций “шоковой терапии”, ваучеризации и т.д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции.

2.Концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Какой из данных вариантов принять за аналог? Но при любом выборе мы рискуем использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей. Здесь целесообразно вспомнить слова М.Вебера: “ Капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации”. В России конца 80-х годов опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции – стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, “несунами”, вводить новые методы повышения качества. В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

3.Концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Необходимо отметить, что еще А.Маршалл утверждал, что: “ Экономическая наука это не совокупность конкретной истины, а лишь орудие для открытия конкретной истины”. На наш взгляд это высказывание полностью можно перенести и на науку менеджмент. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

**1.3.1.Закон соответствия менеджмента и менталитета**

В настоящие время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Однако констатации этого факта еще недостаточно. Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь. Существует ряд определений менталитета: менталитет – “совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации”, – “своеобразная память народа о прошлом, психологическая детерминанта поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся “ коду” в любых обстоятельствах...”, – “ ... определенное социально-психологическое состояние субъекта – нации, народности, народа, его граждан, – запечатлевшее в себе (не “ в памяти народа”, а в его подсознании) результаты длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета”. В этих определениях речь идет не только о психологической, но и о социально-психологической природе менталитета. Буртенко А.П. и Колесниченко Ю.В., основываясь на исследованиях Л.С. Выготского, отмечают генетические, исторические, природно-климатические источники этого явления, выделяя главным образом менталитет как “ код”, детерминирующий социальное поведение отдельного человека и нации. *Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быту, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление.* Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. *Следовательно, управление есть форма выражения ментальности. Таким образом, управление – форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом качестве менталитет – всеобщая основа поведенческого менеджмента, его элемент, его существенная сторона.* В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету. Итак, “ менталитет-менеджмент”, их соотношение, соответствие и противоречие выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как “ *закон соответствия менталитета и менеджмента”.* Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Соответствие между менеджментом и менталитетом – одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризуемых отсутствием социальных конфликтов. Пример этого, экономическое развитие США, Франции, Англии и Германии в 90-х годах 20 века. Противоречие в системе “ менталитет-менеджмент” является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета.

**1.3.2. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента**

Основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике? Результат копирования чужого опыта мы уже видели на примере США. Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, стремлением к гротеску, доведением любой ситуации до крайности. Традиционно существовало несколько точек зрения по поводу типов российского менталитета:

1-западники;

2-славянофилы;

3-евразийтство.

Западники (П.Я.Чаадаев, А.И.Герцен, В.Г.Белинский и др.) отрицали самобытную форму мышления русских. По их мнению, необходим переход к западным стандартам и формам мышления. Западничество оказало существенное влияние на российскую ментальность. Особенно сильно это сказалось в среде интеллигенции и предпринимателей, которые восприняли некоторые черты чисто западных умонастроений (стремление к свободе, индивидуализм, прагматизм и т.д.). В настоящие время прозападные настроения имеют в российской среде много убежденных сторонников. Они считают западную ментальность единственно верной, доминирующей и основополагающей при формировании новой системы экономических отношений. По мнению западников, “ россияне и американцы имеют, чуть ли не совпадающий менталитет. Внедрение у нас американских принципов хозяйствования и их стиля жизни...” преподносятся как выход из создавшейся критической ситуации.

Славянофилы (А.С.Хомяков, И.В.Киреевский, К.С.Аксаков и др.) наоборот считали, что Россия имеет принципиально отличный от западноевропейского путь развития, собственный образ мышления, основанный на ее самобытности, патриархальности, консерватизме и православии. Основа этой ментальности – общественная форма хозяйствования. Исходя из этого положения, ряд ученых полагают, что “ менталитет россиян – главное препятствие американизации России. Он является причиной провала экономических и социально-политических реформ Ельцина. Любые попытки осуществить перемены в России, если они пренебрегут менталитетом россиян, обречены на неудачу”.

Однако крайние точки зрения чаще всего оказываются неверными. По нашему мнению, Россия представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства. Это нашло отражение в теории евразийства. Последняя не отрицает влияния на русскую ментальность, как запада, так и востока. Россия всегда стояла между Европой и Азией. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность. Население, проживающее на территории России, творило и создавало “синтезированную” культуру. Бердяев отмечал: “...Противоречивость русской души определялась сложностью русской исторической судьбы, столкновением и противоборством в ней восточного и западного элемента”.

От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем они входят в противоречие между собой в силу полярности их основ. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным. В дореволюционные времена общинные традиции были определяющими. В ходе столыпинских реформ произошел скачок в развитии индивидуализма. После революции 1917г. тенденция развития коллективизма вновь стала определяющей в динамике ментальности. В таких условиях индивид мог паразитировать за счет коллектива, искать не тяжелую, но хорошо оплачиваемую работу, хитрить, изворачиваться, что было хорошо известно в советское время. Но борьба с ним оказалась безуспешной. Ментальность нельзя искоренить, ее можно лишь использовать в интересах личности, коллектива и общества. Наоборот, люди пропитанные духом коллективизма, верой в светлые идеалы, работали ради общества, ради коллектива. В итоге они оказывались жертвой развивающегося индивидуализма, их менталитет трансформировался. Человек, понявший бесполезность своих усилий, начинал лениться, превращался в “ винтик”. Подобная психология сформировалась в 60-е годы и нашла отражение в теории “ Х” Мак Грегора. Она оказалась особенно актуальной для нашей страны, где объектом управления стал работник безынициативный. Инициатива стала наказуема, а ее “ виновники” наталкивались на недоброжелательное к себе отношение, которое вызывалось самим фактом проявления несанкционированной свыше самостоятельности. Таким образом, и индивидуализм, и коллективизм приходили в противоречие с традициями командной экономики. Последняя явилась одной из важнейших причин неэффективности советской системы. В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций, с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Это и дает возможность определить его место по отношению к американскому и японскому менталитету. Если считать американский индивидуализм и основанный на нем менеджмент одной крайней точкой, а японский, базирующийся на психологии группизма, другой, то Россия с её двойственностью должна занимать промежуточное между этими двумя точками положение. Причем надо учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Исходя из этого, мы считаем, что основная тенденция становления русского менталитета – постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности. Это и показано на рис. 1:



Место и тенденции развития российской ментальности

Дуализм российского менталитета, его динамика, тенденция становления позволяют смоделировать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету.

Основные прогнозируемые черты российской системы управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № блока | Характерные черты менталитета | Предпосылки использования данных форм менеджмента | Особенности управления в зависимости от черт менталитета |
| **1** | Группизм | Там, где преобладает коллективизм | Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы |
|  | Индивидуализм | Регионы с более развитой рыночной экономикой | Ориентация на личность; индивидуальный контроль; оплата по личному вкладу; личные способности - двигатель карьеры |
|  | Трудолюбие | Наличие трудолюбивого контингента | Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу |
| **2** | Леность | Контингент людей, не желающих работать | В управлении необходим пресс – давление; низкая производительность труда, в т.ч. и управленческого; стремление к изменению в производстве тогда, когда это обеспечивает минимум затрат |
| **3** | Преобладание авторитарных форм мышления | Производственная необходимость | Авторитарный стиль управления; строгий контроль; ограничение самостоятельности |
|  | Анархизм | Недоверие к управляющим работникам | Форма управления без четко выраженной власти, стимулирование развития личностного фактора |
| **4** | Практицизм | Наличие практичных работников | Формирование нестандартной системы управления; рациональность системы управления; неформальные отношения между управляющими и работником |
|  | Устремленность к трансцендентному | Коллективы ученой интеллигенции | Мягкость (мечтательность) в управлении; попустительство в отношении работника; расплывчатость (неопределенность) системы управления |
| **5** | Стремление к новому | Коллектив творческих людей | Предоставление свободы действия творческим личностям, поощрение неординарных поступков |
|  | Догматизм | Религиозная среда | Затрудненное восприятие нового; отрицание достижений НТП, трудности с их внедрением |
| **6** | Настойчивость | Контингент настойчивых людей | Стремление к достижению цели; поиск новых путей для достижения поставленной цели |
|  | Расхлябанность | Контингент “ расхлябанных” людей | Отсутствие ясных целей, воли и желания их осуществлять |
| **7** | Атеизм, нигилизм | Среда неверующих | Почти полное отсутствие моральных ценностей в формах и методах управления |
|  | Христианство – православие | Религиозная среда | Осуждение богатств; пуританство; презрение грязных денег; учет общественного мнения |

Первый синтезирующий блок “ группизм (коллективизм) – индивидуализм” предполагает самый широкий спектр используемых приемов и методов управления. В каждом отдельном случае необходимо учитывать их соотношение и, в зависимости от этого, пытаться определить структуру управленческих решений; сочетание коллективной и индивидуальной ответственности; коллективного и индивидуального контроля; бригадной и индивидуальной оплаты труда и т.д. Другой противоречивый блок – соотношение трудолюбия и лености. Контраст русской души как никакой другой впитывает в себя это противоречивое единство. С одной стороны, нужен “кнут” и “кулак”, чтобы работать. С другой, мы имеем примеры высочайшего трудолюбия, которыми по праву восхищается весь мир. В этом случае наиболее эффективным окажется “ пряник”. Высокая и соответствующая трудолюбию и таланту оплата труда. По существу такая оплата перестала действовать еще с 1917 года. Тем более она не действует сейчас, когда заработная плата вообще не выплачивается годами. Громадную и, можно сказать, определяющую роль реализации системы оплаты “ по труду и таланту” для возрождения и развития российской экономики нам еще только предстоит увидеть. В современной России еще не прошла ностальгия по “ сталинским” временам, когда решения диктовались “ железной” волей руководителей. Нельзя исключать их действия там и тогда, где сильны традиции авторитаризма, но слаба производственная и технологическая дисциплина. Авторитарный стиль руководства бывает, необходим в оборонной промышленности при выполнении срочных и сверхсрочных заказов.

Еще недавно в СССР “ железной рукой” пытались руководить художниками, писателями, им устраивали бульдозерные атаки на выставках, а наиболее строптивых высылали за пределы страны. Как показывает практика, в этой сфере управление необходимо, но с известной долей анархизма, где художник сам выбирает, что, где и как ему делать. В формируемой системе управления мы должны учитывать и соотношение таких качеств, как настойчивость, стремление к осуществлению цели и имеющуюся расхлябанность, доходящую до своих крайней формы – преступная халатность, взрывы, пожары и т.д. Последняя должна искореняться специальной системой управленческих мер, использующих как коллективные, так и индивидуалистические меры воздействия экономических и правовых факторов. В России уживаются рядом догматизм и стремление к новому. Аскетизм и безудержное мотовство, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. И все это может причудливо сочетаться в одном коллективе в самых различных соотношениях. Поэтому особенность русского менеджмента видится нам в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начаться с микроуровня, т.е. строиться конкретно на каждом предприятии и учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: устоявшийся дуализм менталитета; его различия в разных регионах; огромные просторы страны. Для ее реализации необходимо налаживание общероссийской психологической службы, имеющей свои отделения в каждом регионе, на каждом крупном предприятии. В задачи этой службы на макроуровне будет входить создание общероссийской и региональной карт ментальности. Это поможет социально-психологическим службам предприятий выявить соотношение психологических качеств работников, на основе которых и будут моделироваться конкретные системы управления, учитывающие двойственность и соотношение противоречивых сторон российской ментальности.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость. В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними. Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т.д. При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы. Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива русского менеджмента – движение к более мягкому по форме, но и более эффективному по содержанию управлению. Российский менеджмент должен учитывать христианские традиции. Бердяев отмечал, что “ душа русского народа была сформирована православной церковью, она получила чисто религиозную формацию. Религиозная формация выработала некоторые устойчивые свойства, догматизм, аскетизм, способность нести страдание и жертвование во имя веры, устремленность к трансцендентному, которое относится то к вечности и иному миру, то к будущему, то к этому миру”. Стремление к богатству все больше пронизывает различные слои общества и является определяющим стимулом деятельности. Христианство в своей сущности нежелательно относится к жадности, власти “ желтого дьявола”. Отсюда еще одна черта русского менталитета: люди могут работать не столько ради денег, а для осуществления какой-либо общественной, политической или религиозной идеи. Энтузиазмом русского народа пользовались многие поколения советских руководителей. В то же время энтузиазм, возникший на основе какой-либо объединяющей национальной идеи, мог бы стать важнейшей составляющей выхода России из кризисной ситуации, дав толчок ее социально-экономическому развитию и в наши дни. Целесообразно вспомнить слова Тейлора: “ Искусство научного управления это эволюция, а не изобретение”. Однако и эволюция предполагает сознательный отбор. Поэтому мы можем добавить к высказыванию Тейлора следующее: “ *...искусство научного управления это эволюция и отбор оптимальных форм и методов менеджмента, отражающего в себе важнейшие специфические особенности национального менталитета” .*[10.]

**1.4. Краткий обзор российского опыта**

В России слово "менеджмент" как управление в условиях рыночной экономики является новым термином, сущность которого отличается от традиционного управления централизованной командно-административной системы, которая функционировала в России весь советский период.

**Старая парадигма управления в России в течение 70 лет базировалась на марксистской идеологии экономического развития, которая характеризовалась следующими особенностями:**

1. Закрытостью хозяйственного комплекса страны и ориентацией на народнохозяйственную эффективность.

2. Критерием на социальную ориентацию, на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда.

3. Крайней политизацией, вызвавшей монополизацию и концентрацию производства.

4. Централизацией и бюрократизацией управления.

**В новой парадигме управления в российском менеджменте развиваются такие процессы, как:**

1. Интеграция хозяйства России в мировую экономику.

2. Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем.

3. Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования.

4. Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за

своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.

Российские так называемые "новые коммерческие структуры" - пока не деловые, а чисто спекулятивные предприятия. Производственные предприятия, пытающиеся работать в условиях рынка, встречают множество проблем и ограничений в области окружающей среды их хозяйственной деятельности. Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Подход с позиций человеческого фактора для России, имеющей многолетний опыт административно - бюрократического, излишне формализованного управления, сегодня очень важен.

**1.4.1. Особенности российского менеджмента**

- приоритеты в проблематике, акцепты внимания и усилий;

*-* инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его осуществления;

- комплекс факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России:

- культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно

изменить.

**Существует два подхода в понимании российского менеджмента:**

Первый подход - полное отрицание возможности и необходимости менеджмента в России из-за особенностей исторического и национально-культурного характера.

Второй подход - не следует преувеличивать российскую специфику, нужно брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, так как процессы научно-технического прогресса одинаковы во всех странах.

Российский менеджмент - творческое осмысление зарубежного опыта с учетом российской специфики, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей нашей культуры. [13.,стр. 13-16]

**1.5. Проблемы менеджмента в России**

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе, В период после 1992 года выявлены реальное направление реформ экономики и управления, а также роль отдельных сфер хозяйствования общественно-активных групп и личностей.

**1. Приватизация государственной собственности как формирование массы собственников, необходимых для рыночной среды.**

Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ. Вместе с тем проведенные исследования позволяют выделить следующие направления преобразований социально-экономического характера.

**2. Кардинальный отход от социально благоприятной экономики к рациональной.**

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при сокращении объемов производства и его диверсификации. В рамках рациональной экономики это жесткое распределение ресурсов внутри предприятия: борьба за рынки сбыта, укрепление своих позиций на рынке, проведение новой финансовой политики и изменение внутренней организации,- при усилении роли финансового капитала над производительным и человеческим.

**3. Изменение поведения и целей трудового коллектива в сторону более рационального отношения к себе.**

Это, прежде всего, предложения, поступающие "снизу" и касающиеся более рационального использования ресурсов, производства более выгодных и потребляемых рынком товаров.

Акционерами из числа рабочих осознается дилемма, возникающая при требовании выплат дивидендов, повышение зарплаты, с одной стороны, и дополнительный налог в форме выплат неработающим акционерам, с другой.

Подобное смешение происходит в силу до конца не прошедшего разделения интересов менеджмента и рабочих. Там где разделение произошло, контроль становится менеджерским, а работники превращаются в элемент издержек в деятельности предприятия.

С другой стороны, можно отметить увеличение числа переподготовленных работников, неконфликтное решение вопросов увольнения, сокращение производственного и административно-управленческого персонала.

Активная роль рабочих-акционеров проявилась и облегчила смену менеджерской команды на предприятии.

**4. Изменение в целях выживания предприятия методов управления в сторону открытости.**

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций). В настоящее время акценты изменились, и управление добровольно идет на увеличение доли акций, принадлежащих внешним владельцам. Иными словами, сдвиг произошел от "закрытого" управления в сторону "открытого". При этом доля "внешних" владельцев акции часто расширяется в целях привлечения инвесторов для реконструкции производства, его перепрофилирования и диверсификации. Прослеживаются и тенденции добровольного уменьшения "цены" за переход под "внешнее" управление. Речь идет об уступке менеджерами части своей власти "внешним" управлениям взамен на гарантированное владение определенной долей акций.

**5. Изменение характеристики корпуса менеджеров российской экономики.**

Формирование этой категории управленцев происходило по двум направленным. С одной стороны, это работники, которые воспользовались экономической свободой и построили сами свой бизнес. Начальной стадией практически у всех было создание малых предприятий. Как правило, это высокообразованные молодые люди (25-40 лет), способные к быстрой переориентации, хорошие организаторы, желающие и умеющие много работать для достижения своей цели. Менеджеров этой категории характеризует быстрое восприятие норм экономического поведения их "западных" коллег, умение комплексно видеть и решать проблемы своего бизнеса, быстрое освоение методов выстраивания деловых, партнерских отношений с "западными" коллегами. При этом ранее эти люди, как правило, не имели опыта руководителей работы, хозяйственными объектами, крупными производственными коллективами, так как не проходили школы экономического взаимодействия административно-командной экономики.

С другой стороны, - руководители крупных предприятий, управленческий опыт которых сложился в административно-командной экономике, но вынужденные осуществлять управление в рыночных условиях, на своем опыте. "Ошибки" в таком обучении приобретают большую цену для предприятия. Более того, иная качественная определенность управления в рыночной экономике во многом определила небольшой удельный вес успешных руководителей. Это руководители уже старшего поколения (50-65 лет) на смену им приходят более, молодые (30-40 лет), имеющие опыт руководящей работы на данном предприятии. К ним относятся работники, ушедшие со своих должностей и пробовавшие строить свой самостоятельный бизнес. Эту категорию работников объединяет опыт самостоятельного управления бизнесом в условиях рынка. Иными словами, на должности первых руководителей крупных предприятий приходят работники данного предприятия. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками.

Для обоих направлений формирования образа современных руководителей бизнеса характерно омолаживание этой категории менеджеров. Переход к рыночным условиям ускорил так же приход к "власти" в бизнесе молодого поколения управленцев. Таким образом, российский опыт переходной к рынку экономики внес следующие особенности реформирования управления. Это переход к рациональной экономике, где завоевание позиций на рынке представляется более высокой ценностью для менеджеров, чем максимизация числа сохранения рабочих мест, диверсификация производства взамен массового производства изделий, которые умели выпускать. Прослеживается расширение "открытости" в управлении предприятиями. При этом "открытость" обеспечивается не столько за счет утери власти менеджерами, сколько за счет уменьшения влияния рабочих. Более того, менеджмент ряда предприятий готов добровольно поделиться властью (с предоставлением гарантий в виде передачи прав собственности) и ведет активный поиск внешних инвесторов, в том числе и зарубежных, но это следующая ступень эволюции. [13.,стр. 18-21]

**ГЛАВА II**

**2.1. По Югу СССР**

Тула, Харьков, Екатеринослав, Севастополь, Донбасс… Большие промышленные центры, с солидным развитием добывающей и обрабатывающей промышленности.

Однако, общее впечатление одинаково: при несомненном росте производства, чувствуется полное отсутствие методического руководства. Мелкий, но очень характерный пример:

Один из Севастопольских заводов. В буфете – бак с кипяченой водой, и к нему на цепи приделана кружка. Цепь короткая, и пьющий непременно представляет собой красиво изогнутый вопросительный знак. Цепь прикреплена низко, к крану, межу тем, ее можно было бы прикрепить к ручкам бака. Можно было бы пить, не нагибаясь. Мелком мы сказали об этом нашему проводнику. Усмехнулся, но когда нам на следующий день снова пришлось быть на заводе и проходить мимо буфета - цепь была прикреплена к ручке бака.

Общее впечатление от всего быта и режима производства – именно такое, как от этой кружки. Начиная с генеральных вопросов производства – снабжение материалом, инструментами и рабочей силой, - и кончая мельчайшими деталями - полная неприпасованность частей. Это прекрасно сознается, но все же ни капли инициативной деятельности. Однако рады каждому совету из вне.

Другой пример:

Харьковские железнодорожные мастерские. Их двое: новые и старые. Рабочему новых мастерских дана работа, он ее привел «почти» к концу, и у самого конца, когда осталось несколько минут работы, обнаружил, что не хватает пары гаек. В складе нужного ему размера не оказалось. Пошел к мастеру. «Некогда мне, стану я тратить время на поиск гаек! Поищите в старье!» - порылся в куче старого железа – не нашел. Провозился с гайками полтора рабочих дня, и, в конце концов, украдкой снял их со стоявшего в мастерской паровоза. «Как мне было иначе поступить? »

Это - похоже на злостный анекдот, но это факт, рассказанный рабочим.

Несмотря на несколько лет борьбы за повышение производства, ряд несомненных успехов в этом направлении, надо сказать определенно: до сих пор в нашем производстве ни вверху – у администрации, ни внизу – у рабочей массы, ни у среднего цехового «начальства» - нет рабочей установки.

Общий крик: «Не хватает инструмента!» на Тульском Оружейном, в замочной мастерской. Из-за этого производство идет из ухаба в ухаб: сегодня пять - шесть процентов брака, завтра сорок – сорок пять.

Это жалуется замочная мастерская. Ее жалобу поддерживает другая. «Получишь срочный заказ, срок месяца два, закажешь инструмент в инструментальную, а его выполнят через год, через полтора». Эти цифры называются не злобно, а как констатация фактов. «Как же вы выходите из положения?» «У нас своя небольшая инструментальная, при нашей мастерской. Невыгодно это, инструмент дорого обходится, да что делать?» А инструментальная? «Мы не справляемся со всеми заказами». Между тем, рядовые рабочие инструментальной теряют часы на то, чтобы относить на склады готовую продукцию.

«Инструмента нет!» А между тем, обращение с инструментом такое, как будто мы бесконечно им богаты, и вся задача в том, чтобы поскорее его истратить. Лежит большая поверочная плита, которой рабочий только что пользовался, и на нее кидается напильник и молоток. Классический хаос на рабочем месте, с опилками, с совершенно не нужными поломанными деталями.

Можно было бы привести еще десятки и сотни примеров – больших и малых – бедности инструментом, и в то же время, гигантской расточительности инструмента.

А все это потому, что нет тех людей, на ответственности которых это бы непосредственно лежало, которые, стоя непосредственно у работы, специально занимались бы организационной установкой этого дела. Инструментальщики, мастера- этого пока не делают. Инженерский состав больше мечтает о новых машинах.

То же самое наблюдается в отношении приемов работы, определения норм и квалификации, взаимоотношений рабочего и административного состава.

Две типичных картины:

Первая: Один из Севастопольских заводов. Мастер дает работу бригадиру, бригадир передает рабочему. Никаких указаний, как данную работу исполнить, не дается. Бригадир определяет срок работы, и начинается перебранка: мастер требует исполнения в 1,5 рабочих дня, рабочий же говорит, что не сделает и за 8 дней. Торг – соглашение, и рабочий приступает к делу. Если работу можно сделать несколькими разными приемами, рабочий сам должен выбрать какой ему удобнее, и выберет тот, что требует больше времени, и меньше точности, но бригадиру нет дела до того, каким способом выполнена работа, он передаст ее мастеру.

Отсюда получаются и такие казусы: рабочему задано – ободрать на станке отливку цилиндрической болванки. Отливка неумелая, и надо, поэтому снять довольно толстую стружку, чтобы обровнять болванку, но какой именно толщины – не указывает никто: рабочий решает сам. Токарь ставит материал на станок, устанавливает скорость резания, глубину, включает. Станок заканчивает, и только тогда оказывается, что взята слишком маленькая стружка. Станок устанавливается вторично – тот же результат. И только после трех обдирок работа была закончена, на нее ушло 1,5 рабочих дня, хотя мощность станка позволяет сделать ее за половину рабочего дня.

Это одна картина, вторая картина, встречающаяся реже, но тоже достаточно характерная: Механический Цех Юзовского Металлургического завода. НВ вопросы цеховой администрации, показывает ли она рабочему при даче заказа, каким способом заказ осуществить, все отвечают в один голос «да». Показывает и советует помощник мастера, он же следит за работой, инструктирует. На самом же деле, рабочие заявляют: «Мы сами делаем, в конце концов, так, как придется».

Все это сплошное инструктирование происходит совершенно неорганизованным способом, и совершенно не отзывается на структуре цеха. Мелкий, но характерный пример. Задана работа: подогнать камни – ползуны к паровозным кулисам. Рабочему надо опилить камни и пришабрить их к кулисе. Но так как никакой согласованности в работе отдельных звеньев цеха нет, то все камни приготовлены одного размера, между тем как кулисы сработались разно. Рабочему приходится снимать огромное количество металла вручную. На это уходят дни, вместо часов.

Если все это принять во внимание, то получится достаточно яркая картина – полного отсутствия методического руководства. И ясно, что «вся наша экономработа не удалась», как определенно заявляют некоторые профессионалисты. Почти всюду полное неумение втянуть рабочую массу в какую-нибудь инициативную работу в самом цеху.

То же самое можно сказать и про горное дело. Тяга к новым способам работы определенная, и главным образом среди рабочих. Это видно из того, что рабочие чутко прислушиваются ко всем советам. Там, где удалось местным работникам организовать производственные ячейки и коллективы, рабочих легко удается втягивать в работу коллективов, и они оказывают немалую помощь в поднятии производства. На лекциях, на докладах ЦИТа главными упорными были не рабочие. Наблюдается даже какой – то восторг перед мелкими успехами.

Второй слой работников предприятий, ждущих лучшей организации работы в цехах, но частью не представляющих себе ее достаточно конкретно, частью, не имеющих времени ее заняться – это коммунисты хозяйственники, стоящие во главе предприятий.

Главные принципиальные возражатели – это инженерский состав. Основное возражение с этой стороны было в достаточно наглядной форме высказано в Юзове: «Если ЦИТ может нас регулярно информировать о последних достижениях заграничной техники, он сделает для нас большое дело и оправдает свое существование». Это в том самом Юзове, в котором не хватает инструмента, в котором механический цех представляет собой огромный склад металлических частей, которые не убираются, чуть ли не десятилетиями. Этот слой предприятия не представляет себе иного способа повышения производства. Кроме сугубой механизации. На недостаток станков жаловался даже Севастополь, в цехах которого стоит без работы ряд станков – автоматов и полуавтоматов «за отсутствием квалифицированных рабочих, которые смогли бы на них работать». С этой группой работников предприятия так и не удавалось сговориться, и только редко приходилось встречаться с инженерами, ясно представляющими себе содержание вопроса. [11.,стр. 80-86]

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Менеджмент Российской Федерации пока далек от заданных глобализацией параметров на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Однако годы рыночных реформ заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками. Они умеют учреждать и организовывать бизнес, заключать сделки, рационально хозяйствовать, знают, как удешевить производство и объем товаров, найти поставщика и потребителя. Они заботятся о собственной репутации и имидже. Они благополучны, занимаются меценатством. Как правило, это высокообразованный класс, где не редкость два высших образования, кандидатские и докторские степени. Многие из них прошли обучение в престижных зарубежных университетах и стажировку в преуспевающих компаниях. Этот класс имеет свои объединения, союзы, ассоциации и даже политические организации и через них инициирует решение важных местных, региональных и национальных задач. Государство обязано считаться с этим новым классом, а общество осмысливать это новое явление российской жизни. Их деловая философия, высокая профессиональная образованность и ярко выраженная интеллектуальная и волюнтаристическая одаренность, помноженная на патриотические помыслы и высокую ответственность за судьбу отечества, - залог высокой конкурентоспособности российского бизнеса и быстрой адаптации к условиям глобализации.

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 чело­веку 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 науке менеджмента, правильно сформулировать проблему - это означает на 50% ее правильно решить.

В заключение можно вспомнить старую, проверен­ную 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, совре­менный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в условиях перест­ройки и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **Уткин Э. А. Профессия – менеджер. - М.: Экономика,1992.** |
| **2** | **Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. – М.,1924.** |
| **3** | **Дизель Пол М., Мак-Кинли Уильям Р. Поведение человека в организации. – М., 1993.** |
| **4** | **Гвишиани Д. М. Организация и управление. – М., 1972.** |
| **5** | **Бурдянский И. М. Научная организация труда. – Л., 1925.** |
| **6** | **Вейл П. Искусство менеджмента./Пер. с англ. – М.: Новости,1993.** |
| **7** | **Витке. Н. Организация и одиночный работник//Вопросы организации и управления. – М.,1922. № 3.** |
| **8** | **Диспут о Тейлоре//Юридический вестник. 1915. Кн. IX.** |
| **9** | **Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя – практика. – М.: Дело ЛТД,1994** |
| **10** | **Картавый М. А., Нехашкин А. Н.** **Методологические принципы формирования российского менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3** |
| **11** | **Брагинский Л. По Югу СССР//Организация труда. 1924. № 5** |
| **12** | **Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2002.** |
| **13** | **Баринов В. А., Голобокова Г. М., Юл-Бин М. Менеджмент (Учебно-методическое пособие) - Магадан , 1997.** |