**Американская система менеджмента**

**Диплом**

**2010**

Содержание

Введение

Глава 1. Сущность и основные черты американской системы менеджмента

1.1 История развития американской системы менеджмента

1.2 Понятие и основные особенности американской школы менеджмента

1.3 Характерные черты современного американского менеджмента

Глава 2. Современное состояние американского менеджмента

2.1 Преимущества и недостатки американской системы менеджмента

2.2 Сравнение европейских и американской системы менеджмента

2.3 Сравнение японской и американской системы менеджмента

Глава 3. Анализ американской системы менеджмента на примере американских компаний

3.1 Анализ менеджмента компании Avaya

3.2 Особенности компании "Johnson & Johnson"

3.3 Приемы эффективного управления в преуспевающих американских компаниях

Заключение

Список использованной литературы

# **Введение**

Актуальность данной темы обусловлена многими факторами. Во всем мире сейчас происходит перестройка политики управления в компаниях, что связано с мировым экономическим кризисом. Многие организации начинают искать новый путь развития, поиск новых потребителей, выпуск новых продукций, пользующихся большим спросом и приносящих фирме необходимую для развития прибыль. В современной экономике наблюдается постоянное стремление к повышению эффективности производства. Чтобы удержаться сейчас "на плаву", надо иметь адекватную рынку систему управления, которая способна обеспечить производительность и эффективность, а также удовлетворить потребности потребителей и поставщиков. Все это заставляет искать новые пути развития фирм.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Но не только в "глобальном" плане интересно изучение других форм менеджмента, отличных от общепринятых. Каждая фирма, каждый руководитель сталкивается с проблемами на производстве. Также и каждый этап развития фирмы характеризуется потребностями в специальном стиле управления. Иногда в нестабильных ситуациях требуется авторитарный стиль управления, он характеризуется скоростью принятия и исполнения решений. Для других компаний характерен демократический стиль, который позволяет детально прорабатывать решения, удерживать и постепенно увеличивать объем клиентов, создавать внутреннюю стабильность в фирме.

Экономический уклад и богатейший опыт знаний и навыков, приемов и методов, которые характеризуют американский стиль в управлении бизнесом имели своим источником богатые культурные традиции, привнесенные различными культурами, вследствие двух предпосылок: наплыва иммигрантов и интерактивной экономической политики экспансии. При этом, американцы, с одной стороны, активно воздействовали на мировые интеграционные процессы, с другой стороны, сами были подвержены внешнему влиянию других национальных культур.

Американский опыт может быть для нас интересен по двум причинам. Во-первых, с точки зрения копирования, применения приемов, методов, технологий и концепций управления с учетом их адаптации к местным условиям. Во-вторых, он может быть полезен, так как способен помочь более глубоко осмыслить и понять их управленческую психологию, мотивационную базу принятия решений, для более эффективного взаимодействия и развития сотрудничества с ними.

В этом исследовании используются три ракурса на американский опыт управления бизнесом - с точки зрения личности, корпорации и общества

Американский менеджмент основывается на индивидуальной, предпринимательской инициативе. Прежде всего, его можно представить как брак индивидуализма и конкуренции заложенный в американской бизнес идеологии

Индивидуализм отражает преимущество такой социальной конструкции, в которой каждый заботиться сам о себе. Американский менеджер имеет релевантное позиционирование своего места и роли в управленческой системе. Это не только благодаря профессионализму и компетенции, но осознанию себя частью деловой культуры, традиций и опыта полученного на внутреннем и международном рынках. США на протяжении последних десятилетий постепенно уступают доля в мировом ВВП в объемах международной торговли ЕС, Японии. Этот процесс сопровождался обострением конкуренции на глобальных рынках. При этом, шло изучение опыта и моделей американского, японского и европейского менеджмента и усиление их взаимного влияния. Так, после Второй Мировой Войны, Едвард Деминг приехал в Японию, как консультант по качеству и продуктивности. Он разработал и внедрил концепцию управления, в которой главенствующую роль отводилось решению проблем улучшения качества. В 1951 году в Японии был учрежден и с тех пор регулярно присуждался лучшей компании добившейся самого высокого качества - Приз Деминга. В США идеи и подходы Деминга, также стремительно набирали популярность - была учреждена ежегодная премия Деминга по качеству.

Разрабатывая концепцию повышения конкурентоспособности, американцы большое внимание уделяют развитию науки и технологий. По оценкам аналитиков, отрыв в сфере исследования и коммерциализации высоких технологий от таких преследователей, как ЕС, Япония, составляет пять-шесть лет. Большое внимание придают в США сфере образования, которая стала локомотивом социально-экономического развития Американского общества. Теоретики систем управления качеством разработали и успешно внедряют на практике модели постоянного совершенствования бизнес процессов

Американский менеджмент, в духовной составляющей полагается на христианскую религию протестантской конфессии. При этом, он в своих доктринах сумел объединить и сочетать в себе, более того, синхронизировать философию свободы творчества, использующей веру в Иисуса Христа, и необходимость приоритетности научного знания, как главного фактора в достижении успеха экономического развития.

Показательным является позиционирование одного из видных управленческих авторитетов президента и исполнительного директора американской корпорации General Electric Джека Уэлша (Jack Welch) сформулировавшего в управлении шесть золотых правил:

1. Необходимо воспринимать действительность такою, как она есть, а не такой, какой она была или такой как ее хотелось бы видеть

2. Необходимо быть искренним со всеми

3. Необходимо не управлять, а направлять

4. Необходимо внедрять изменения раньше, чем они станут вынужденными

5. Если нет конкурентного преимущества, нельзя вступать в конкуренцию

6. Нужно самому контролировать свою долю, иначе кто-нибудь другой начнет это делать.

Все это обуславливает актуальность данной темы.

Однако в мире на данный момент существуют различные модели менеджмента - японская, скандинавская, немецкая, американская и другие. В работе мы будем рассматривать именно американскую модель менеджмента, так как она была одной из первых, поэтому оказала значительное влияние на развитие остальных моделей менеджмента. А также исследование данной модели интересно еще и тем, что американские компании представлены во многих странах мира, и их стиль управления, и организации особенно интересен.

Объектом исследования является процесс управления в организации.

Предмет исследования - американская модель менеджмента.

Целью настоящей работы является изучение американской модели менеджмента.

Исходя из цели, ставятся следующие задачи:

- рассмотрение истории развития американской системы менеджмента,

- анализ основных черт американской модели менеджмента,

- рассмотрение преимуществ и недостатков американского менеджмента,

- сравнение американской модели менеджмента с английской и японской моделями.

# **Глава 1. Сущность и основные черты американской системы менеджмента**

## ***1.1 История развития американской системы менеджмента***

Процесс управления зародился очень давно, примерно семь тысяч лет назад, с момента появления первых обществ и разделения труда, но только в конце XIX века и особенно в XX веке, с развитием рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную науку. Получив развитие в прошлом столетии (как новый социальный институт, новая ключевая социальная функция) менеджмент стал развиваться с необычайной быстротой. За короткое время новый институт охватил многие страны. Таким образом, менеджмент можно отнести к крупнейшей социальной инновации.

Отличительными особенностями современного западного менеджмента являются:

 особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами,

 сумма технических приемов и методов,

 совокупность практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей.

Понятие "менеджмент" можно применить к любым типам организаций, но его следует отличать от общественного сектора, где используется термин "государственное управление (регулирование)", "муниципальное управление", а более абстрактно - "администрирование".

Также следует отметить, что современная наука постепенно перестает противопоставлять различные модели менеджмента: североамериканский, западноевропейский, скандинавский, японский, турецкий или латиноамериканский менеджмент постепенно начинают терять свою специфику.

Менеджмент, как наука и учебная дисциплина возникли в США в начале XX века. К этому привел ряд факторов, однако основным является отсутствие государственного контроля за бизнесом, и объективная необходимость контроля бизнес процессами. Таким образом, создание научного менеджмента - ответ на потребности бизнеса. Американский менеджмент зародился еще в конце XIX - начале XX века, когда создавались крупные компании, ставшие в последствие корпорациями. Для этого периода характерно наличие иерархических структур, разделения управленческого и исполнительского труда, появление профессиональных норм и стандартов, зарождения должности нанятого менеджера, формулирование их прав, обязанностей и ответственности.

В это же время действовали так называемые "реформаторы труда" - бизнесмены, промышленники и политические деятели, которые интересовались проблемами взаимоотношений рабочих и работодателей, условий труда и многое другое. Они создавали различные благотворительные программы, направленные на улучшение физического комфорта на производстве, трудовой морали, социального страхования, жилищных условий, ухода за больными и престарелыми. Их деятельности отчасти послужила толчком к созданию теории менеджмента.

В мире в это время шла техническая революция, электричество появилось в быту и на производстве, завоевывает популярность телефона связь, строятся самолеты и автомобили, появился конвейер Форда, а также трубопроводы Нобеля, выпускаются различные виды оружия, в том числе пулемет Максим, наблюдается рост производительности труда. Все это требует стандартизации и унификации промышленного производства.

Индустриальная революция XVII - XVIII веков привела к тому, что создавались акционерные общества, управляемые не одним человеком, а группой лиц, как правило, имеющими опыт в управлении. Тем самым владельцы предприятий все более удалялись от занятия бизнесом. Руководитель-собственник терял свою роль и заменялся группой акционеров. Появилась новая, так называемая "диверсифицированная (распыленная)" форма собственности. Предприятие стал владеть не один собственник, а множество акционеров. Вместо единственного руководителя появились несколько наёмных менеджеров, которые ценились за свою работу, а не за принадлежность к привилегированным слоям общества.

Под управлением в данном случае понималась идея общих целей и политики компании, а менеджер прежде всего должен был следить за их реализацией. Каждый производственный процесс выделяется в самостоятельное направление, со своими функциями и проблемами. По мере развития направления росло и количество его функций, тем самым создавалась объективная потребность в отдельном контроле. Но это приводит к проблеме их координации и синтеза в рамках одной компании. Для этого появилась объективная необходимость создания штата специалистов по каждому направлению, а для общих координационных функции создается должность менеджера.

Приведем пример корпоративного треугольника, который демонстрирует особенности управления по американской системе менеджмента.



**Рисунок 1. Корпоративный треугольник**

Источник: Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - с. 48.

То есть мы можем выделить закономерность:

1) собственник и управляющий компанией (менеджер) представлены в одном лице,

2) происходит отделение капитала от производства, тем самым возникают две группы: акционеры и наёмные руководители (менеджеры),

3) на следующем этапе происходит закрепление за каждым менеджером отдельных функций,

4) по мере увеличения обязанностей функции менеджера дробятся, что приводит к появлению сообщества специалистов, координацию и контроль за которыми осуществляет менеджер, используя для этого специальные инструменты координирования (например, система принятия решений, цели политики компании и многое другое).

Все это приводит к формированию американской модели менеджмента.

Общепринято основателем науки о менеджменте считать Фредерика Уинслоу Тейлора (20.03.1856 - 21.03.1915). Будучи инженером по профессии, он разработал особую систему организации труда и управленческих отношений, которая привела к "организационной революции" в сфере производства и управления. Большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США сыграло Американское Общество инженеров-механиков, членом которого с 1885 года являлся Тейлор.

В 1895 году он опубликовал свою теорию в статье "Система кусочных расценок". Уже в 1903 году выходит в свет его книга "Цеховое управление". Окончательное закрепление его идеи получили в "Основах научного менеджмента", изданной в 1911 году. Однако широкую известность идеи Тейлора приобрели после его выступления на слушаниях в Конгрессе США, которое было посвящено изучению цехового управления. Именно тогда Тейлор определил менеджмент как "организация производства".

До этого самым главным считалось в компании найти хорошего управляющего, который бы замещал владельца при решении организационных вопросов. Тейлор же предложил создание систему организации труда, которая базировалась бы на экспериментальных данных по разделению физического труда на составные части с последующим анализом этих частей "для определения наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) при достижении максимальных результатов".

Главную роль Тейлор отводил объяснению рабочему задач и методов их выполнения, что должно привести к повышению производительность труда. Большое значение также уделялось стимулирующим системам оплаты труда и оборудованию рабочих мест (инструментами, тарой и т.п.). Цеха и сам предприятия тоже необходимо было располагать в соответствии с требованиями рациональности.

В качестве основных идей Ф. Тейлора можно выделить следующие:

 способность анализировать работу, исследовать последовательность ее выполнения;

 создание системы подбора рабочих (работников) для выполнения данного вида работ;

 разработка системы обучения и тренировки рабочих;

 способность к сотрудничеству администрации и рабочих.

Подводя итог, можно сказать, что главная идея Тейлора состояла в том, что управление - это система, основывающаяся на определенных научных принципах, и ее реализация должна осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. На практике идеи Тейлора обеспечили значительный рост производительности труда, что доказало их важность.

Классический научный метод обладал следующими недостатками:

 непризнание различия между индивидами,

 неучет возрастающих потребностей рабочих,

 игнорирование рационализаторских предложений рабочих.

Это, в свою очередь приводило к назреванию конфликтов. Для Тейлора управление было чем-то машинным, и менеджмент развивался именно как промышленный. Только в работах Харрингтона Эмерсон (1853-1931гг.) идеи Тейлора были перенесены на исследование принципов трудовой деятельности независимо от типа производства. Его идеи нашли воплощение в работе "Двенадцать принципов производительности".

Также Эмерсон занимался исследованием штабного принципа в управлении. Идеи Тейлора использовал и Генри Форд, который изменил процесс организации производства.

В 20-30-е годы XX века в США зародилась школа человеческих отношений, в центр исследований которой был поставлен человек. К этому направлению можно отнести Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера, направление исследований которых касались социологии производственных отношений. Основателем этой школы считается Элтон Мэйо (1880 - 1949), который доказывал, что "управление должно основываться не на интуитивных представлениях о человеке, а на достижениях научной психологии".

Впервые применить психологический анализ к практическим задачам производства попытался Г. Мюнстерберг - профессор Гарвардского университета США.

Основываясь на идеях Мюнстерберга, Э. Мэйо в 1927 - 1932 гг. проводит Хоторнский эксперимент (в городе Хоторн близ Чикаго). Эксперимент проводился с участием шести работниц, которые составляли бригаду по сборке телефонных реле. Эксперимент длился пять лет, в течение которых планировалось тринадцать раз изменять режим работы, оплате, организации питания. Работницам постоянно говорили, что их труд имеет играет большую роль в развитии общества и науки. Запланированные изменении были сделаны 11 раз, при двенадцатых по счету изменениях все ранее предоставленные улучшения и льготы были отменены, обнаружилось, что достигнутый уровень увеличения выработки продолжал возрастать. Таким образом, Э. Мэйо доказал, что важную роль в организации работы играют моральные и психологические факторы - личные и групповые.

Представителями этой школы был разработан инструментарий управления, который в настоящее время применяется на практике:

 человеческие отношения; условия работы;

 отношения "руководитель - подчиненный";

 стиль руководства;

 мотивация труда;

 психологический климат в коллективе и его улучшение.

Один из самых главных выводов, которые были сделаны в рамках данной школы, является признание необходимости для руководителя профессиональную подготовку, которая должна в себя включать психологию управления, социальную психологию, социологию менеджмента, деловой этикет и др.

Также в этот период исследовались проблемы мотивации людей в организации. К исследователям данного направления относятся: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклеланд, Ф. Герцбергер.

Большей популярностью пользуются идеи Абрахама Маслоу (1908-1970гг.).

Будучи психоаналитиком, он разработал иерархию потребностей:

 в ее основе лежат физиологические потребности,

 на них опираются потребности в безопасности,

 далее идут потребности принадлежности,

 затем следуют потребности самоуважения,

 замыкают эту пирамиду потребности самоактуализации.



**Риуснок 2. Пирамида потребностей по Маслоу**

Источник: Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - с. 49

Теории Маслоу получили дальнейшее развитие в трудах многих ученых, посвященных разработки моделей мотивации труда, как американских, так и европейских.

## ***1.2 Понятие и основные особенности американской школы менеджмента***

В конце 19 века американцы занимались в основном копированием английского опыта в организации и предприимчивостью пытались овладеть искусством управления промышленного производства. Благодаря высоким ежегодным темпам роста ВВП, США вышли в лидеры. Американцы действовали со всей изобретательностью, и прежде всего это касалось самих себя. По словам основателя одной из влиятельных консультационных фирм Алена Макензи "Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным". Трогательное и почтительное отношение к самому менеджменту у американцев объясняется тем, что он не просто помогает быть успешным, но и учит быть победителем во всех сферах жизни.

Одной из самых важных особенностей именно американской школы менеджмента стала теория корпораций. Она зародилась в 1932 году после выхода в свет книги А. Берли и М. Минза "Современная корпорация и частная собственность". Корпорация становилась юридическим лицом, а акционеры приобретали право на получение части прибыли, согласно количеству акций. Корпорация сменила малые предприятия, где вся собственность принадлежала владельцам, соответственно они получали всю прибыль и контролировали деятельность рабочих.

Многие ученые считают, что в момент зарождения корпорации произошло отделение собственности от власти. Отмечается новый класс, сила которого заключается не в собственности, а в контроле за процессом. Реальная власть переходит к менеджерам.

Корпорация является основной структурной единицей в американском менеджменте до настоящего времени. Особенно интерес к корпорациям стал возрастать с середины 80-х годов XX века.

Среди факторов, способствовавших ее усилению, можно выделить:

 увеличение инвестиций в стране,

 усиление государственного контроля, что выражается в предоставлении права голоса некоторым инвесторам;

 процесс поглощения корпораций во второй половине 80-х;

 весьма высокие оклады исполнительных директоров;

 констатация потери конкурентоспособности по отношению к немецким и японским корпорациям.

Хотя, надо отметить, что американская модель менеджмента применяется в корпорациях многих стран: США, Великобритании, Новой Зеландии, Австралии, Канады и других.

Ее основными чертами являются:

 наличие внешних акционеров, т. е. не связанных с корпорацией,

 разработанной законодательной основой, которая определяет права и обязанности управляющих, директоров и акционеров,

 механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, между акционерами.

В Великобритании и США акции - это способ накопления капитала. Именно поэтому в США находится крупнейший в мире рынок капитала, а Лондонская биржа - третья в мире по капитализации рынка (первыми являются Нью-Йорка и Токио). Именно в США впервые зародились идеи голосования по доверенности и института независимых инвесторов.

Следующей характерной чертой американского менеджмента является стратегическое управление. Данный термин появился в 60-70-х годах XX века, а в 80 годы оно пришло во все корпорации.

В общих чертах стратегия - это способ использования средств и ресурсов для достижения поставленных целей. То есть стратегия - это общая программа действий, выявляющая проблемы и ресурсы для достижения главной цели корпорации.

Стратегический менеджмент направлен на обоснование и последующий выбор целей развития компании, которые способны привести ее к повышению конкурентоспособности. При выборе таких целей они закрепляются в долгосрочных планах, на их основе разрабатываются целевые программ, которые и обеспечивают достижения намеченных целей.

Стратегия позволяет сформулировать главные цели и основные пути их достижения так, что корпорация получает единое направление действий. При этом у корпорации появляется необходимость в новых поисках и новых стратегиях.

Таким образом, стратегическое управление состоит из

 разработки долгосрочной стратегии,

 осуществления управления в реальном масштабе времени

То есть разработанная стратегия управления в дальнейшем становится производственно-хозяйственными планами, которые необходимо реализовать на практике

Идея стратегического управления основывается на системном и ситуационном подходах. С этой точки зрения компания - это "открытая" система. Для ее существования необходим анализ внешней и внутренней среды.

При стратегическом управлении возникает необходимость организационной стратегической структуры, которая представлена отделом стратегического развития. В каждый такой отдел входит несколько производственных подразделений фирмы, которые выпускают однотипную продукцию, используют идентичные ресурс и технологии и имеют общих конкурентов.

Количество таких отделов в компании обычно значительно меньше, чем количество производственных подразделений. Данные отделы отвечают за своевременную разработку продукции, которая была бы конкурентоспособна на рынке, и за ее сбыт.

Однако при данной структуре отвечать за принятие решений и за самые ответственные направления должен один человек (генеральный директор или владелец), которому могут помогать специальные помощники. Но принимать решение должен только один человек, иначе ему придется рано или поздно уйти, чтобы на его место пришел другой менеджер, способный выполнять данные функции.

Выделяют следующие функции стратегического менеджмента:

 определение целей фирмы с учетом рыночной ситуации;

 формулирование средств достижение этих целей;

 сегментация целей, то есть их разделение на подцели;

 создание соответствующих перспективных планов и программ.

Иногда данные положения представляют в виде следующего рисунка.



**Рисунок 3: функции стратегического менеджмента**

Источник: Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - с. 95.

При этом достижение американской модели менеджмента является признание того факта, что все виды менеджмента взаимосвязаны. На практике каждый менеджер выполняет функции администратора, руководит персоналом, занимается поиском своей цели и формулирование путей ее достижения. Безусловно, если компания маленькая, то ее владелец сам занимается этими функциями, но при увеличении размеров компании возникает необходимость разграничения данных функций между различными сотрудниками и отделами управления.

Именно стратегический менеджмент является основой управления предприятием, он устанавливает цели развития и средства их достижения, а также определяет задачи всех видов менеджмента.

Следующей особенностью американской системы менеджмента, требующей рассмотрения, является партисипативное управление, то есть формы привлечения рабочих к управлению.

Для чего используется принцип привлечения рабочих к принятию решений и развитию организации. Здесь можно выделить несколько причин:

 В данном случае каждый сотрудник лучше понимает суть и цели своей компании, знание различных сторон ее жизни, тем самым облегчается процесс взаимообмена информацией.

 Участие сотрудников в процессе принятия решений приводит к тому, что эти решения, а соответственно и планы по их реализации становятся личными планами работников, тем самым работа помогает им достичь удовлетворения собственных потребностей, потому что каждый работник получает конкретный мотив к качественному и эффективному труду, также укрепляется командный дух.

 Все это приводит к тому, что работники компании получают возможность развивать себя как личность: они становятся открытыми к восприятию и усвоению новых навыков, новых знаний, расширяют свои личные возможности, а компания, между тем, приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

Следующим фактором является объединение двух взаимоисключающих функций управления: оперативное руководство и планирование. Планирование перестает быть чем-то мешающим и ненужным, а становится составляющей процесса деятельности.

Данное направление впервые зародилось в 60-е гг. XX века, когда работники корпораций стали требовать улучшения социально-экономического положения.

В это же время многие исследователи менеджмента пришли к выводу, что многие компании е могут достичь своих целей, так как игнорируют противоречия быстро меняющейся социальной среды. Так зародилась идея "производственной демократии" ("демократии на рабочих местах"), которая основана на привлечении к управлению непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредник ков и т.д. То есть привлечение как внешних, так и внутренних непрофессионалов к управлению компанией.

Иногда данное направление называется "третьей революцией" в управлении.

То есть первая революция - это отделение управления от производства и с выделение его в особый вид управленческой деятельности.

Вторая революция связана с появлением менеджеров, как особой профессии.

Третий этап - "производственная демократия" (или партисипативное управление), то есть форма соучастия всех работников организации в принятии решений компании.

Авторами данной идеи считаются Дж. Коул и А. Горц, которые впервые предложили управлять корпорациями посредством советов, контролируемых рабочими.

Хотя иногда партисипативное управление рассматрвиается как один из общих подходов к управлению человеком в организации, а основной целью является совершенствование методов использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление включает несколько направлений:

 Право работников на самостоятельное принятие решений;

 Разработка механизмов привлечения работников к процессу принятия решений (например, выделяют следующие: сбор необходимой для принятия решения информации, определение приемов и способов выполнения данного решения, сам процесс организации работ и т. п.);

 Возможность работников самим следить за качеством и количеством выполненной ими работы;

 Предоставление работникам возможности участвовать в совершенствовании деятельности и организации, и ее отдельных подразделений;

 Создание условий для работников для организации рабочих групп по интересам.

В настоящее время пользуются популярностью четыре основные формы привлечения рабочих к управлению компанией:

1. Участие рабочих в контроле за уровнем труда и выпускаемой продукции на уровне цеха.

2. Создание рабочих советов, где участвуют рабочие на равнее с управляющими.

3. Создание и совершенствование системы участия в прибыли.

4. Предоставление возможности делегирования представителей рабочих для участия в советах директоров корпораций.

## ***1.3 Характерные черты современного американского менеджмента***

Одним из ключевых факторов успеха американского лидерства была высокая культура управления временем. Это культура как часть американской управленческой культуры формировалась в период после Второй мировой войны. Для понимания позиционирования рядового американца, попробуем представить, из чего состоит формула успеха и воплощения американской мечты? Американцы представляют свою жизнь, как самый интересный и занимательный бизнес в мире. Это можно сравнить с портфельным инвестором, которому все равно, куда инвестировать средства, лишь бы достигнуть оптимального соотношения риска и доходности. Каждое утро у них на счету появляется 86400 долларов СШАИ если ими грамотно не распорядиться, то к концу дня это эта сумма списывается. Поэтому в соответствии со своими бюджетными представлениями ежедневно предстоит решать инвестиционно-потребительскую задачу. Можно забить гвоздь и получить оплату этого гвоздя. Можно сделать что-нибудь творческое, как например написать несколько страниц романа и в будущем получать неоднократные гонорары за авторские права. А на следующее утро появляется такая же сумма. Это сумма эквивалент количества времени в секундах в сутках. Деловой американец даже процесс питания соединяет с бизнесом. Приходя на деловой завтрак ранним утром, американец уже мыслями на работе, и если на нем заключается сделка, то это служит повышенным тонусом и душевным подъемом на весь день. Американцы неоднократно за день приходится играть роль либо потенциальных, либо реальных, поставщиков и клиентов. Они подсознательно оценивают изобретательность предложения товаров, работ, услуг. При этом, мысленно меняясь местами с поставщиком услуг. Иногда, когда при этой подмене возникают новые взгляды, идеи, решения, происходит трансформация их в уже существующий бизнес или открытие нового бизнеса.

Еще одной важной чертой американского управленца является компетентность.

Она представляется в пяти аспектах: стратегическом, социальном, функциональном, управленческом, профессиональном.

Каждый аспект включает несколько факторов:

1. Стратегическая компетентность:

- глобальное мышление;

- системное мышление;

- способность видения;

- способность решать проблему;

- безопасность отношений

2. Социальная компетентность:

- способность работать в международной команде;

- способность мотивировать и убеждать;

- способность к учебе и нововведениям;

- личное обаяние;

- способность к разрешению конфликтов

3. Функциональная компетентность:

- умение принимать решения;

- инициатива;

- умения, связанные с работой;

- гибкость в работе;

- выносливость в работе

4. Управленческая компетентность:

- организаторские способности;

- ответственность;

- сила убеждения;

- авторитет руководителя;

- поведение руководителя;

5. Профессиональная компетентность:

- университетское образование;

- опыт линейной и штабной работы;

- работа в большинстве функциональных областей;

- зарубежный опыт работы;

- минимум два иностранных языка.

Представим это в виде следующего рисунка



**Рисунок 4: Профессиональная компетентность**

Источник: Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - с. 163

Системный подход к компетентности позволяет достигать высокого качества в управлении бизнесом, и не только приспосабливаться к изменениям внешней среды, но и превращать последние в поступательное организационное развитие.

Таким образом, развитая инфраструктура, высокая конкурентная среда и повышенная восприимчивость к новым методам управления способствуют формированию у американских предпринимателей эффективной личной жизненной стратегии с учетом сочетания духовного идеализма с практичной рациональностью научных знаний.

При классическом подходе Альфреда Чандлера, который гласит, что у компании есть стратегия и что стратегия должна определять структуру организации, вопросы стимулирования, нормы и т.д. При этом признавалась обратная связь от структуры к стратегии, но она воспринималась лишь как пунктирная линия, то есть нечто непостоянное и не слишком значительное. Майкл Портер заметил и начал понимать, что во многих компаниях наблюдается принципиально обратная зависимость, то есть все происходит наоборот. То, что думают американские менеджеры о конкуренции, то как они оценивают свои результаты, структура организации и система стимулирования - все это оказывает влияние на выбор стратегии. Это становится совершенно очевидным, если попытаться определить различия между стратегическим позиционированием и совершенствованием системы управления и производства. В своих ранних работах Майкл Портер не подвергал сомнению важность процесса имплементации, но при этом считал стратегию доминирующим фактором, определяющим различия между компаниями. Теперь, понятно, что нет никакого значимого отличия стратегии от результативного процесса, потому что стратегия представляет собой хорошо продуманные и рассчитанные решения в том, как направлять конкретную деятельность и как должны работать ценовые (производственны) цепочки. Фактические различия наблюдаются не между стратегией и результативным процессом, а между развитием системы управления, производства и позиционированием.

Анализируя эти различия можно выделить, что развитие системы управления и производства включают в себя многогранную деятельность, которая подходила бы любой компании - то есть делать то же самое, что и конкуренты, но делать это лучше. Стратегия же заключается в поиске и разработке индивидуального подхода, неповторимого способа конкурентной борьбы не только потому, что это - самый универсальный способ конкурентной борьбы, а потому, что он позволяет компании построить деятельность своей ценовой (производственной) цепочки индивидуальным неповторимым образом. Стратегия - это выработка особенного вида ценности (товара), а не попытка производить тот же самый вид ценности (товара) просто лучше.

Во главе этих компаний стоят сильные люди, которые обладают ясным пониманием стратегии, уверенностью и настойчивостью. Крайне редко удается компании достичь двух целей одновременно самых низких затрат и высокого качества. Возникает необходимость, что чем-то нужно поступиться. Основа любой стратегии - это умение устанавливать границы. Компания должна видеть те пределы, которые она собирается достичь на рынке. Компания также должна правильно оценивать, что и кому она собирается поставлять. Существуют три типа ограничений:

**1. Вариативное позиционирование** - определение номенклатуры товаров и услуг; К примеру, компания Dell, не ограничивало свое мышление полярными категориями: богатый покупатель - бедный покупатель, а ориентировалась на средний круг потребителей, где потребности этого круга вполне ясны и вполне осуществимой становится целостная модель прямых продаж

**2. Позиционирование на основе потребностей** - выделение различных групп потребителей и ориентация на новую перспективную группу;

**3. Позиционирование на основе фактора доступности**, т.е. применение специальных способов повышения удобства для потребителей.

В противовес традиционным взглядам на стратегию и конкуренцию Кьелл Нордстрем, соавтор книги "Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта", консультант и советник множества американских фирм, выступает со своими подходами. Являясь ярым приверженцем новой экономики, он беспощадно критикует крупные американские корпорации, часто говорящие нет, из-за бюрократических преград в системе принятия решений.

Таким образом, позиционирование, если его понимать не просто как маркетинговую категорию, а как категорию конкурентной борьбы выполняет роль пространственно-временной комплексно-динамичной системы многомерной эффективности. Отправной точкой разработки стратегии американской корпорации является определение релевантного позиционирования. Затем уже разрабатывается и внедряется концепция стратегии конкурентной борьбы, при которой взаимосвязь между процессами управления и производства и конкурентоспособностью поддерживается через контрольные точки, в которых определяется значимость и существенность отличительного признака стратегии, как ключевого фактора успеха в конкурентной борьбе

Как пишут Грейсон Джексон Л Младший, О"делл Карла в книге "Американский менеджмент на пороге 21 века" о национальной конкурентоспособности, возможной лишь при изучении экономический истории других стран. "Мы уверены в том - пишут они, - что изучение экономической истории других стран может быть полезно для выработки мер по возрождению конкурентоспособности американской экономики.

Во-первых, анализ экономической истории различных стран должен развития мировой экономики.

Во-вторых, американцы могут извлечь из этого опыта полезные "уроки" для выработки стратегии, направленной на сохранение лидерства. Экономика, как показывает история, является одной из наиболее могущественных сил, создающих любую цивилизацию. Поэтому развал экономики приводит к падению государства. Сегодня нужно помочь преодолеть иллюзии о неуязвимости США, а также заблуждение относительно того, что США всегда будут устанавливать правила поведения на рынке.

В-третьих, экономическая история и анализ опыта других стран могут помочь американцам избежать близорукой ориентации на использование опыта лишь западных стран".

# **Глава 2. Современное состояние американского менеджмента**

## ***2.1 Преимущества и недостатки американской системы менеджмента***

Прежде всего необходимо рассмотреть основные предпосылки создания американского менеджмента в том виде, в котором он существует сейчас:

1. Наличие развитых рыночных отношений.

2. Преимущественно индустриальный способ организации производства.

3. Развитие идеи корпорации как основной формы предпринимательства.

Такое выделение основывается на теории американского экономиста Роберт Хейлбронер, который выделяет три исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества: традиции, приказы и рынок.

Согласно традиционному подходу распределение экономических ресурсов осуществляется посредством традиций, от одного поколения к другому.

Командный подход ориентируется на распределение ресурсов через приказы.

Рыночный подход - распределение ресурсов с помощью рыночных рычагов, без вмешательства общества или государства.

История развития человечества показала, что последний подход является наиболее эффективным.

Однако в данный момент наблюдается разработка новых подходов к вопросу подбора руководящих работников, что обусловлено прежней ориентацией при выборе сотрудника на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

Если говорить о конце XX века и начале XXI века, то здесь можно выделить три интересные тенденции.

Первая связана с возвратом к прошлому, а точнее к осознанию значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. В первую очередь это обусловлено широким применением в управлении компьютерной техники, а также всеобщим усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации. Технический прогресс также сказывается на повышении производительности и качестве, то есть тех составляющих, которые необходимы в условиях конкуренции.

Второе направление - усиление внимания к развитию различных форм демократизации управления, например, участие рядовых работников в распределении прибыли, в осуществлении управленческих функций.

Данное направление реализовывается в США недостаточно, что обуславливает отличие американского менеджмента от европейского и японского стиля управления. Данное направление широко применяется в практике Европы, Японии и США.

И третья особенность - с 90 годов XX века и до настоящего времени усиливается международный характер управления. В это время наблюдается переход к открытой экономике и повышение международной конкуренции, но в тоже время присутствует и кооперации производства, развитием траснациональных корпораций и т.п. Все это ставит новые вопросы перед теорией и практикой менеджмента.

К наиболее важным из них относятся:

 выявление общих и особенных черт в управлении,

 выделение закономерностей,

 поиск универсальных форм и методов управления,

 создание системы управления во внешнеэкономической деятельности,

 выявление особенностей национального стиля в управлении.

В международном проекте "Корпоративное управление в Европе" участвуют эксперты Германии, Великобритании, Франции, Италии, Бельгии, скандинавских стран, США и ряда других государств. В рамках проекта исследуется связь между управлением фирмой, рентабельностью и инвестициями.

Рабочая группа по корпоративному управлению предпринимает попытку вскрыть возможные причины снижения конкурентоспособности управленческих структур европейских промышленных предприятий. В этой связи необходимо проанализировать влияние различных контрольных структур на объемы инвестиций и поступления от них. Общеевропейская значимость этой проблемы очевидна. Особенно важно, что в ее решении участвуют представители разных стран.

Особый интерес приобретает политическое значение результатов исследований. Вопрос в том, каким образом в Европе могут быть изменены сложившиеся структуры рынка капитала, чтобы добиться более эффективного распределения этого фактора производства и повысить прибыльность предприятий и тем самым конкурентоспособность европейской экономики. Хотя страновые различия контрольных структур предприятий хорошо известны, эти знания пока не используются в полной мере. Тем более что основная часть научных исследований до сих пор была сконцентрирована на США и других англосаксонских странах, а следовательно, и на функциональных особенностях и эффективности рыночных механизмов контроля. Отсюда большое хозяйственно-политическое значение данного проекта.

**Постановка проблемы**

С окончанием противостояния Восток-Запад появились новые государства и рынки. Международные торговые потоки потребовали от многих стран адаптировать свои хозяйственные структуры. Ряд ведущих промышленных стран Европы испытали замедление темпов роста по сравнению с США, Японией и другими странами Юго-Восточной Азии, включая Китай, и вынуждены были заняться перестройкой всего рынка в некоторых традиционных хозяйственных областях. В последнее время опасения относительно перспектив конкурентоспособности Европы высказывают не только политики многих стран региона, но и руководители предприятий, инвесторы и ученые. В целом среди них доминирует известная неудовлетворенность конкурентоспособностью промышленности в глобальном контексте конкурентной борьбы, что объясняется наряду с прочими факторами качеством управленческих решений вообще и особенно в области капиталовложений, научных исследований и приобретения предприятий.

В ходе необходимой в таких случаях реструктуризации всегда проводится системное сопоставление различных структур корпоративного контроля с точки зрения их эффективности. При этом различают системы с рыночной ориентацией, как это принято в США и Великобритании, и системы с сетевой ориентацией или с ориентацией на отношения между партнерами, используемые в странах континентальной Европы и Японии.

В результате длительного послевоенного развития Германии и Японии, выдвинувшего их в число ведущих экономических держав вслед за США, сформировалась убежденность, что системы корпоративного контроля этих двух стран обладают очевидными преимуществами по сравнению с англосаксонскими. Однако в последнее время усиливаются сомнения, являются ли системы с ориентацией на отношения в периоды структурных преобразований столь же эффективными, как и системы с рыночной ориентацией. В то время как США и Великобритания успешно перестраивают свою экономику, в Германии и Японии необходимые реформы не реализуются с должной скоростью. Среди стран континентальной Европы наибольший прогресс в хозяйственной перестройке пока демонстрируют Дания и Нидерланды. Причина недостаточной адаптационной способности усматривается в господствующих структурах корпоративного контроля.

Концептуализация структур корпоративного контроля требует различения между внутренними и внешними (с позиции предприятия) механизмами контроля. К важнейшим внутренним относят функцию контроля наблюдательного совета, конкурентные отношения между отдельными руководящими органами предприятия и контрольно-управленческую функцию наиболее значительных по доле участия и потому более активных собственников. Под внешними контрольными механизмами понимают "рынок фирм", влияние крупных кредиторов (например, банков) или конкуренцию на рынках готовой продукции. При этом следует учитывать, что внутренние и внешние контрольные механизмы не исключают друг друга. Наоборот, один из неэффективно работающих механизмов заменяется или дополняется другим. Например, внешний механизм "рынок фирм" в англосаксонских странах дисциплинирует менеджеров, тогда как во многих странах континентальной Европы эту задачу берут на себя собственник или наблюдательный совет. Но и среди этих стран можно отметить определенные различия: так, в Германии одни предприятия часто являются собственниками других предприятий той же отрасли, тогда как в Бельгии непропорционально большое влияние имеют холдинговые структуры, а в Италии - крупные банки.

В континентальной Европе акционеры часто рассматриваются в качестве групп интересов наряду с сотрудниками, поставщиками и клиентами. В странах региона принудительные покупки фирм редки по разным в каждом случае причинам. Широко практикуемое в Германии перекрестное владение акциями является в известной степени защитой от внешнего контроля. В Нидерландах правовое регулирование направлено на сдерживание принудительных покупок предприятий. Как следствие, от страны к стране меняется и эффективность различных дисциплинирующих механизмов. Если в Великобритании широко практикуется принудительная продажа фирм, то в континентальных странах Европы соответствующие контрольные функции обычно принадлежат крупным акционерам и наблюдательному совету. Знание страновых различий подобного рода позволяет оценить их влияние на инвестиционную активность и результаты деятельности предприятий.

**Разделение собственности и контроля**

Преимущество акционерных компаний в том, что их устав допускает дробление собственности на многие мелкие единицы. Это дает инвесторам возможность по собственному усмотрению ограничивать риск ответственности. Одновременно акционерная компания получает также возможность привлекать рисковый капитал в такой мере, какой не обладают никакие другие правовые формы предприятий.

Делегирование управления фирмой наемным менеджерам позволяет участвовать в хозяйственных делах фирмы акционерам, которые сами по себе не являются предпринимателями или не обладают необходимыми для этого специфическими способностями. Функционирующие рынки прав на участие в предприятии предоставляют акционерам возможность в любое время и по своему желанию ликвидировать свой вклад в его капитал. Ради такого преимущества акционеры отказываются от прямого права распоряжаться своей собственностью, своими капиталовложениями. Этим обусловлены значительные проблемы стимулирования инвестиций, поскольку считается, что только собственник с правом прямого распоряжения своей собственностью может ее эффективно использовать.

Разделение собственности и контроля рассматривается в качестве первопричины неэффективности применения ресурсов на акционерных предприятиях открытого типа, управляемых наемными менеджерами. Последние определяют и контролируют большую часть деятельности предприятия. Менеджеры, не являясь собственниками вложенных капиталов, распоряжаются предоставленными им средствами более расточительно и неосмотрительно, чем собственники. Контроль со стороны собственников оказывается неполным или не проводится вовсе, так как акционеры, как правило, ничего не понимают в делах, а координация усилий акционеров по согласованному контролю менеджеров из-за широкой распыленности пакета акций весьма затруднительна. Когда действенный контроль со стороны акционеров отсутствует, они зачастую довольствуются дивидендами, назначаемыми менеджерами, которые могут преследовать при этом свои цели во вред собственникам. В результате происходит разграбление предприятия: дефицитные ресурсы компании наемные менеджеры часто используют в личных целях.

Проблема разделения собственности и контроля до 80-х годов дискутировалась почти исключительно в англосаксонских странах, так как англо-американская система финансирования характеризуется в основном рыночным механизмом контроля в форме рынка акций, чтобы капитал работал наиболее продуктивно. Основная черта этой системы - наличие активных рынков акций с высокой степенью капитализации и акционерных компаний с широкой распыленностью акционерного капитала. Угроза продажи предприятия и попадания на рынок труда для менеджеров в случае неудачи (что связано с потерей репутации и шансов на успешную карьеру) должна дисциплинировать их и максимизировать суммы поступлений от вложенного акционерами капитала.

С усиливающейся интернационализацией конкуренции дискуссии о контроле над предприятиями в полной мере развернулись и в континентальной Европе. Здесь считают, что при немецкой системе финансирования, характеризуемой высокой концентрацией акционерного капитала и низкой биржевой капитализацией, обеспечивается более сильный контроль предприятий собственниками и банками, чем в условиях функционирования системы с рыночной ориентацией. Малые и средние предприятия являются в основном семейной или групповой собственностью. Многие крупные компании имеют только одного крупного акционера, который, как правило, держит контрольный пакет акций. Компании с большим количеством мелких акционеров, что обычно для англосаксонской системы, являются исключением. Сама структура собственников в Германии с течением времени практически не меняется. Между промышленными предприятиями, банками и страховыми компаниями, наряду с перекрестным владением акциями и широкими полномочиями наблюдательных советов, устанавливаются тесные связи. Немецкую систему акционерных компаний часто определяют как банковскую или сетевую.

**Конвергенция систем контроля**

Современные дискуссии относительно адекватности механизмов контроля над предприятиями выявляют определенную конвергенцию обеих систем. Так, в ходе дискуссий в Германии и других странах высказывается требование активнее применять рыночный подход, чтобы достичь более полного обеспечения рисковым капиталом новых, малых и инновационных предприятий, а инвесторам гарантировать более высокие прибыли. Эта критика подкрепляется такими обстоятельствами, как слабый экономический рост, высокий уровень безработицы, недостаток предпринимательской инициативы и недостаточный объем инвестиций в новые технологические отрасли.

В свою очередь рыночные системы также подвергаются критике в том отношении, что не обеспечивают эффективный контроль над предприятиями, игнорируют интересы акционеров, ориентируют менеджеров в их работе только на короткие сроки (квартальные отчеты) и обусловливают лишь малорискованные инвестиционные проекты с расчетом на быстрое получение наличности.

Сопутствующие обстоятельства, связанные с добровольной и принудительной продажей предприятий на рынке США в 80-х годах, подорвали доверие к "рынку фирм" и его дисциплинирующему воздействию на менеджеров предприятий, а проблема разделения собственности и контроля вновь обрела актуальность. Поэтому ряд критиков американской системы требует ее сближения с сетевой. В частности, предложено разрешить банкам более широкое участие в собственном капитале промышленных предприятий. Большие надежды связываются с повышением концентрации капитала собственников. Вольно или невольно американская система (регулирование сделок с ценными бумагами, правила публикаций статистических данных) повышает ликвидность активов предприятий на рынке в ущерб качеству управления. Правила же, которые защищают инвесторов, не поддерживают ликвидность, к тому же они вбивают клин между менеджерами и акционерами. Вместо того чтобы привлекать долгосрочных вкладчиков, которые концентрируют свои средства в капитале немногих компаний, осуществляя квалифицированный надзор и участвуя в их руководящих органах, правила системы стимулируют распыление акционерного капитала, сужая перспективу его использования.

В современной литературе по организации и финансированию компаний большое внимание уделяется вопросам контроля над предприятиями. В частности, отмечается, что высокая концентрация акционерного капитала ограничивает произвол в действиях менеджеров, позволяет проводить инвестиционную политику, ориентированную не только на максимизацию результатов компании в краткосрочной перспективе.

Основное различие между крупными японскими компаниями, с одной стороны, и американскими и английскими, с другой, состоит, в частности, в том, что первые уделяют стоимости акций меньше внимания, чем вторые. В своей работе Кубо исследует различия между крупными корпорациями Японии и Великобритании. Анализ оплаты труда менеджеров в обеих странах показал, что для японских директоров в отличие от английских менеджеров нет больших стимулов для максимизации стоимости акций своего предприятия.

Обратимся к более подробному сравнению моделей управления.

## ***2.2 Сравнение европейских и американской системы менеджмента***

Начнем с английской системы менеджмента, так как она основывается именно на интерпретации именно американской системы менеджмента. Иногда их даже называют англо-американской моделью. Наглядно различие этих двух систем можно изобразить в таблице.

Таблица 1 **Американская и английская системы менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| Англия | США |
| 1. способность делегировать власть 2. коммуникабельность 3. доступность 4. умение слушать 5. авторитетность 6. компетентность 7. техниковооруженность 8. честность 9. твердость 10. заинтересованность в людях 11. позитивность 12. решительность 13. чувство юмора 14. широта способностей 15. продуктивность 16. дружелюбие 17. прилежание 18. общительность 19. знание специальности 20. отсутствие болтливости | развитость ума честность логичность техниковооруженность широта познаний перспективность коммуникабельность цельность характера лидерство способность делегировать власть ораторские способности умение принимать решение твердость умение сосредотачиваться умение воспитывать чувство юмора умение слушать желание слушать объективность организаторские способности |

Источник: Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - с. 116.

В данной таблице представлены иерархия основных качеств менеджеров в той и другой системах управления.

Мы видим, что если для английских менеджеров в первую десятку входят способность делегировать власть, коммуникабельность, доступность, умение слушать, авторитетность, компетентность, техниковооруженность, честность, твердость, заинтересованность в людях.

То для американских менеджеров важными являются следующие параметры: развитость ума, честность, логичность, техниковооруженность, широта познаний, перспективность, коммуникабельность, цельность характера, лидерство, способность делегировать власть, ораторские способности. То есть мы можем сделать вывод, что несмотря на отдельные сходства, различий между данными системами менеджмента все-таки больше.

В современном американском сознании, проблема качества эта проблема выбора между философией предпринимательства, частью которой является философия качества и потребительской философией. Именно в противостоянии подходов творца и потребителя, рождаются новые концепции, усовершенствуются старые. Достижения глобальных компаний Японии стали дополнительным вызовом в развитии и совершенствовании американцами систем управления качеством. Занимаясь исследованиями проблем управления качеством, американцы создали продуктивную сеть разработки и внедрения высоких стандартов качества, состоящей из институтов качества, ассоциаций, консультационных фирм. Используя разные передовые подходы, теоретики качества, такие как, Деминг, Джуран, Кресби сходились в одном, что качество - это исходная точка в восходящей спирали удачи. Представьте такую последовательность: высокое качество, гордость работников фирмы за высокое качество продукта, удовлетворение покупателей, высокая доля рынка, большая выручка, низкие затраты, высокие прибыли, крупные реинвестиции, еще более высокое качество и т.д. по нарастающей. Продолжающаяся рецессия в американской экономике обострила недостатки в системах управления качеством.

В то время как управленцы всегда говорили о том, что они "верят" в качество, что они "за" качество и всегда "боролись" за качество, большинство из них начинает понимать, что ориентировались в основном на достижение некоего приемлемого уровня качества.

По мнению теоретиков качества, несмотря на лозунги и призывы, качество пока еще не стало для американцев первоочередной задачей. Большинство руководителей компаний, управляющих экономических стратегов пока не думают о проблемах качества постоянно и ежедневно. Качество остается одной из важных проблем для американской экономики в период реорганизации, поскольку эта реорганизация еще незакончена.

В тоже время в последние пять лет все больше компаний строят свою деятельность с использованием шести базовых принципов управления качеством.

1. Деятельность по повышению качества должна выступать составной частью стратегии компании

2. Сокращение издержек продуктивнее за счет постоянного улучшения процесса, чем просто уменьшение затрат

3. Для решения производственно-сбытовых проблем необходимо проводить постоянную, целенаправленную работу, а не ждать возникновения кризисной ситуации

4. Поставщики должны быть партнерами, а не противниками, которых можно обвинить во всех жизненных неудачах

5. Каждый работник должен постоянно повышать свою квалификацию

6. Необходимо помнить, что каждый работник обслуживает своего потребителя как внутри компании, так и вне ее.

Ряд крупных передовых компаний, таких как "Моторола", "Ксерокс", "Хьюлетт-Паккард " и ряд других, разработали и внедрили более совершенные и глубокие программы повышения качества, что позволило им избежать хаоса и добиться существенных положительных результатов.

Например, компания "Ксерокс" еще в начале 80-х годов начала проводить в жизнь специальную стратегическую программу тотального обеспечения качества, девизом которой стал лозунг "Лидерство через качество"

Для реализации этой цели была перестроена вся деятельность компании. В компании был создан специальный центр управления качеством, который координировал и направлял работу в этой области. В результате только за два года реализации этой программы качество сборочных операций возросло на 63%, надежность продукции на 20%, а издержки снизились на 20%. Повышение качества продукции обеспечило возможность на 10% увеличить долю рынка.

Перенимая японский опыт управления качеством, многие американские компании внедрили у себя разработанную японцами систему организации производства "точно во время", а также использовали так называемые "кружки качества". Благодаря системе точно во время американским корпорациям удалось улучшить производственный и процесс, снизить издержки.

Эффект от внедрения кружков качества американскими корпорациями также превзошел все ожидания. Например, для компании "Вестингауз" специальный колледж "качества" организовал подготовку в области качества двадцати тысяч работников объединенных в 2000 "кружков качества". Это помогло компании в последние три года увеличить производительность труда на 7% в год. Кроме этого, увеличить на пятьдесят процентов объем производства без привлечения внешних ресурсов

Таким образом, в американской модели менеджмента системе управления качеством отводится главенствующая роль. Об этом свидетельствует и ряд разработанных и успешно внедренных теорий и концепций систем управления качеством, таких, например, как тотальное управление качеством, шесть сигма и др.

Составим общую сравнительную таблицу основных моделей менеджмента:

Таблица 2 **Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики модели | Англо-американская модель | Немецкая модель | Японская модель | Предпринимательская модель |
| Система социальных ценностей | индивидуализм, свобода выбора | социальное взаимодействие и согласие | взаимодействие и доверие | неопределенная |
| Роль трудовых коллективов | пассивная | активная | активная сопричастность | экстремальное реагирование |
| Основной способ финансирования | фондовый рынок | банки | банки | за счет близости к властным структурам |
| Информационная асимметрия | менеджмент | менеджмент, "домашний" банк | главный банк | предпринимательское ядро |
| Временной горизонт инвестирования | краткосрочный | долгосрочный | долгосрочный | сиюминутный |
| Стоимость капитала | высокая | средняя | низкая | неопределенная |
| Рынок капитала | высоколиквидный | ликвидный | относительно ликвидный | неликвидный |
| Основная экономическая единица (в крупном бизнесе) | компания | холдинг | финансово-промышленная группа | конгломерат |
| Тип инвестиций | радикальные | сложные | инкрементальные | авантюрные |
| Оплата менеджмента | высокая | средняя | низкая | с высокой дисперсией |
| Структура акционерного капитала | дисперсная | существенно сконцентрированная | сконцентрированная | в высокой степени неопределенная |

Источник: Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. - 618 с.

Таким образом, мы видим, что каждая из этих моделей имеет свои достоинства и недостатки. Но безусловно, для каждой из них есть место в бизнесе.

## ***2.3 Сравнение японской и американской системы менеджмента***

Американская система менеджмента была проанализирована выше, обратимся к анализу японской модели менеджмента.

Япония во всем мире считается страной с особенной культурой и традициями. Оказавшись после Второй мировой войны на грани полного разорения, Япония сумела возродить свою экономику. И этому способствовала в первую очередь специфика японского менеджмента. Благодаря особенному подходу к управлению производством и рабочим процессом стал возможным выход Японии на мировой рынок. Теперь Страна восходящего солнца известна как самый главный производитель инновационных технологий. И это при том, что в ней крайне ограничены ресурсы полезных ископаемых.

Большинство специалистов выделяют несколько характерных черт японского менеджмента, которые существуют на протяжении многих десятилетий и сегодня изменяются под влиянием европейского менеджмента.

В первую очередь внимание привлекает отношение работодателя к своим сотрудникам. Устраиваясь на работу, каждый японец точно знает, какие перспективы его ждут. Эта уверенность рождается благодаря такому подходу, как "пожизненный наем". В Японии поощряется приверженность своей фирме, что выражается в системе поощрений и продвижения по службе. Чем дольше ты работаешь - тем выше твой ранг, а следовательно, и заработная плата. Однако и здесь есть свои нюансы, которые вполне логичны и понятны. Так, продвижение по службе и повышение уровня дохода напрямую зависит от качества работы сотрудника, что порождает здоровую конкуренцию внутри организации. Наиболее способные и активные сотрудники могут поощряться как материальными, так и нематериальными способами. К числу последних можно отнести направление на обучение или же повышение статуса в организационной иерархии. Вообще, об обучении персонала в Японии следует сказать отдельно. Многие фирмы предпочитают нанимать сотрудников, которые только что окончили школу или колледжи, с целью их дальнейшего обучения непосредственно в процессе производства. Отличительной чертой японского работника является его универсальность. Он может выполнять самые разнообразные функции, т.к. постоянно обучается в процессе работы. Большинство японских предприятий практикуют перераспределение рабочих кадров в зависимости от обстоятельств. Так, например, руководство электротехнической фирмы "Мацусита Дэнки" ежегодно меняет профиль работы 5% своих рядовых сотрудников и 1/3 менеджеров.

Сегодня под воздействием экономических преобразований, стремлений компаний выжить в жестких условиях соперничества система "пожизненного найма" начинает уходить на задний план, и приоритет начинает отдаваться, как и в европейских государствах, условиям работы и оплате труда. Если раньше увольнение в середине карьерного пути оценивалось крайне отрицательно и в большинстве случаев не влекло за собой улучшения материального и социального статуса японца, то теперь к этому относятся более лояльно. Здесь прослеживается влияние западного образа жизни, где человек может менять место работы в любом возрасте. Однако японские фирмы стараются удерживать своих сотрудников, например, повышенным единовременным выходным пособием, выплачиваемым при достижении работником пенсионного возраста.

Особую роль в высокой производительности предприятий Японии, специализирующихся на сборке различной техники, в частности автомобилей, играет отсутствие центральной администрации, отвечающей за контроль и перераспределение потока материалов. Вместо нее используется система "канбан", т.е. прямое общение начальников цехов без посредников и поставка "точно в срок", которая была разработана в 1920-е годы Г. Фордом и применена на его заводе Ford Motor Company. Подобная система начала внедряться в Японии достаточно недавно, в середине XX в., и до сих пор успешно применяется фирмой "Тойота", плановый отдел которой каждые две недели или же раз в месяц разрабатывает график выпуска новой продукции, который тем не менее не является фактическим графиком производства для каждого цеха. Оперативный график, разрабатываемый ежедневно, регулирует работу только главного конвейера. Остальные цеха сообщаются посредством системы "канбан".

Одной из причин всемирной известности японской техники является высокое качество продукции. И действительно, такой системы контроля качества нет ни в одной другой стране. Японские рабочие все как один чувствуют личную ответственность за производимую ими продукцию. С целью контроля качества создаются так называемые кружки качества, члены которых должны постоянно самосовершенствовать собственные знания и умения. Каждый сотрудник имеет право выбора - вступать или не вступать в подобный кружок. Примером удачной практики контроля качества может служить все та же фирма "Тойота", в которой принято прослеживать качество продукции на каждом этапе ее производства. Если же цех получает от вышестоящего цеха продукцию с браком, то он не должен принимать ее. Японские менеджеры придерживаются точки зрения, что лучше выявить брак на первых стадиях производства, нежели обнаружить неполадки, выпустив готовый продукт.

Японский менеджмент учитывает потребности общества и, в отличие от американского менеджмента, всегда старается определить нужды потребителей. Правда, практика манипулирования и уговоров перспективного покупателя посредством рекламы, распространенная в Европе и Америке, начинает все чаще применяться и в Японии, но все же она носит несколько иной характер, нежели на Западе. Так, в компании Sony приоритет отдается производству новой продукции, которая будет, безусловно, интересна потребителю. При таком подходе покупатель становится ведомым, а компания Sony - ведущим.

Сегодня в мировой практике большое значение в развитии компаний имеет четко разработанный план действий. И японцы здесь занимают лидирующее место. Они как нельзя лучше научились продумывать все возможные пути развития и успешно применяют данное умение на практике. В большинстве японских организаций план действий составляется как минимум на год вперед. Это позволяет избежать в будущем непредвиденных ситуаций и минимизировать затраты при решении возникающих проблем. Например, компания OMRON Electronics, разработав "модель предсказания будущего технологий", сумела определить потребности общества в контексте далекой перспективы. Это позволило ей производить продукцию, которая априори была интересна обществу.

Говоря о японском менеджменте, совершенно невозможно обойти вниманием тот факт, что в каждой корпорации существует гласность информации. Любой сотрудник может ознакомиться с планами организации на будущее, с поставленными целями и перспективами развития. Для этого создаются специальные стенды или буклеты, где отражаются графики и этапы развития корпорации. Такой подход обусловливает гармоничность отношений в коллективе и укрепляет корпоративные связи.

Япония в представлениях большинства все еще остается страной традиций. И отчасти так оно и есть. На большинстве предприятий все еще можно найти помещение основателя данной организации, которое служит для проведения деловых встреч. Не менее традиционной представляется корпоративная культура, важным элементом которой является проведение утренних, а иногда и обеденных зарядок.

Но, как и в любой системе управления, в японском менеджменте есть свои недостатки. Пожалуй, наиболее видимым недостатком является то, что квалифицированные кадры менее усердно и лояльно относятся к практике перераспределения кадров. И если молодой сотрудник без возражений будет выполнять и функции сборщика, и уборщика помещений, то старший сотрудник подобного рода изменения работы воспримет без энтузиазма. Что, в принципе, свойственно и для работников западных компаний.

Тем не менее японские управляющие стремятся построить рабочий процесс так, чтобы он приносил удовольствие персоналу. В связи с этим происходят сокращения часов работы в день, однако это отражается на длительности отпуска, который длится на 7 - 9 дней меньше, чем, например, в России. Введение гибкого графика, аналогично многим европейским компаниям, позволяет японцам увеличить производительность. Например, фирма "Амано" позволяет своим работникам приходить и уходить с работы в любое время при условии, что они будут на месте в обязательные рабочие часы. Посещаемость работы отслеживается при помощи бланков, информация с которых поступает в электронный регистратор. Причем подобная система управления основывается только на доверии к работникам и вполне оправдывает себя.

В Японии принято управлять не только рабочей деятельностью сотрудников, но и их досугом. Так, широко применяются психотерапевтические системы "Найкан" и "Морита", которые позволяют работникам восстанавливать свои силы, находясь за пределами рабочего места.

Современный менеджмент в Японии отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении XX в. И в первую очередь это связано с влиянием западной модели управления.

Японские менеджеры осознали, что без изменений невозможно добиться прогресса в развитии. В связи с этим меняется система управления компаниями. Так, разрабатывая цель компании, менеджеры отдают предпочтение формулированию основной задачи, для чего специально отбираются определенные сферы действия. Выбрав сферу, компания обращает все свои ресурсы на данное направление. Изменяется и отношение к потребителю. Все большую ценность приобретает информация, касающаяся потребительских предпочтений, на основе чего компания сужает свой целевой рынок.

Стабильная иерархичная система отношений внутри японской организации также сегодня все больше подвержена изменениям. В частности, достаточно частым явлением стало привлечение внештатных сотрудников к выполнению той или иной работы, да и коммуникация все чаще строится не через систему "канбан", а посредством информационных сетей, как это принято на Западе.

Западное стремление к самостоятельности и независимости стало все больше проявляться и в Японии. Так, если раньше финансирование компании шло из центрального "головного" банка, то сегодня многие компании самостоятельно управляют собственными финансовыми активами, что оказывает непосредственное влияние на развитие организации.

Меняются и портрет, и функции топ-менеджеров. Если раньше практиковался принцип преемственности и руководитель сам назначал своего преемника, то сегодня стать руководителем может любой. Для этого, правда, необходимо обладать харизмой и высоким уровнем знаний и умений, но и пост управляющего стоит того, чтобы за него побороться.

Интересно отметить, что чем ближе Япония и западный мир, тем шире круг претендентов на руководящие должности. И если в начале XX в. присутствие женщины или иностранца на руководящем посту было крайней редкостью, то сегодня это не вызывает ни у кого удивления. Наиболее ярким примером руководителя-иностранца является Карлос Гон (род. в 1954 г.). Он был назначен директором компании Nissan в 2001 г., после того как компания Renault приобрела больше трети ее акций. К. Гон пришел в трудные времена для Nissan, когда компания имела долг более 20 млрд долл. и выпускала по большей части непопулярные автомобили.

Благодаря своей активной позиции новый руководитель компании сумел спасти ее от банкротства. С этой целью он стал внедрять в управление новые методы. Так, вместо принятой в Японии системы сокращения длительности рабочего дня К. Гон сократил штат компании, а также закрыл ряд филиалов, не приносящих доход. Эта мера не была популярной, но вскоре была признана как необходимая.

Изменился и сам процесс производства автомобилей. При сборке однотипных автомобилей стали использовать одинаковые детали, что позволило сократить финансовые издержки. В связи с этим К. Гон получил прозвище "укротитель издержек", что, впрочем, очень даже помогло компании Nissan. Сегодня популярность альянса Nissan и Renault достигла высокого уровня - это позволило данным компаниям попасть в пятерку лучших мировых производителей автомобилей.

Под руководством К. Гона многие непопулярные модели Nissan были сняты с производства, что значительно повысило продажи. Но успешный руководитель на этом не останавливается. Он ищет новые пути развития организации. И здесь немалое значение он придает сотрудничеству с иностранными компаниями, в частности с американской компанией Chrysler. В результате переговоров было решено, что в 2010 г. будет выпущен японский Chrysler, отличающийся небольшими размерами, а американцы будут собирать для Японии пикапы. Однако здесь не идет речь о слиянии двух компаний. К. Гон придерживается точки зрения, что слияние не может принести ничего хорошего, а лишь разрушит традиции и принятые ценности.

Секрет успешного выхода Nissan из кризиса заключается также в том, что К. Гон имеет собственную стратегию развития. Рассчитывая объемы производства на будущие периоды, он ориентируется на простой показатель: сколько автомобилей приходится на 1000 человек, имеющих водительские удостоверения, в конкретной стране. Так, наиболее перспективными странами для сбыта продукции Nissan К. Гон видит Китай, Индию, Бразилию и Россию, где количество автомобилей на 1000 человек колеблется от 50 до 250. Причем под каждый рынок создается своя модель автомобиля, что позволяет быстро реагировать на появляющийся спрос. Например, автомобиль Logan планировалось поставлять только на быстрорастущие рынки, такие как Индия, но вскоре выяснилось, что спрос на данный автомобиль есть и в ряде других стран Восточной Европы. Или другая модель - Nissan Versa, который первоначально не был интересен американцам из-за своих компактных размеров, но со временем потребительский спрос в США изменил свою направленность, и теперь Nissan Versa является одной из самых продаваемых моделей на американском континенте.

Управленческий талант К. Гона обусловлен также его способностью предвидеть будущие потребности покупателей. Так, он уже планирует выпустить в 2012 г. электромобиль, который, однако, скорее всего, в России появится не скоро, т.к. в нашей стране приоритет отдается нефтепродуктам, а не электричеству.

В результате своей многолетней деятельности К. Гон стал известен не только в Японии и Франции, но и по всему миру. В Стране восходящего солнца он почитается как герой и даже получил орден из рук императора.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что в современном японском менеджменте сочетаются традиционные и инновационные черты, что позволило японской экономике включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития.

Весьма популярной сейчас является японская система менеджмента, это обусловлено не только большим прорывом в экономике данной страны, но и особым подходом к проблеме управления компанией и человеческими ресурсами. Сравнение американской и японской моделей позволяет выявить следующие отличия:

Таблица 3 **Сравнение японской и американской модели менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| Япония | США |
| Целью является работа в группе | Работа в группе является средством |
| Работа - способ жизни | Работа - это путь к рационализации |
| На работе естественное поведение | На работе реализуемое поведение |
| В основе всего привычка | В основе всего сознательность |
| Главным является эффективность | Главным является производительность |
| Усилия направлены на улучшения качества и/или способ делать лучше | Усилия направлены на поиск способа делать дешевле |

Источник: Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2009. - 704 с.

Между японской и американской моделью управления можно выделить следующие отличия:

Для японской модели управления свойственна более низкая степень специализации, чем в американской. Для американской модели более характерным является высокая специализации и жесткое разграничение обязанностей, для японской модели характерна направленность на развитие способности каждой группы рабочих самостоятельно решать их локальные проблемы. Японские фирмы характеризуются отсутствием служб контроля и распределения потока материалов между цехами, в то время как в американских компаниях этому уделяется большое внимание.

Японские рабочие ориентируются на длительные взаимоотношения с компанией, в то время, как американские рабочие являются более мобильными и часто меняют работу. Управленческий аппарат в японских компаниях меньше в два раза аналогичного американского, чем, в частности, объясняют большую производительность американских фирм.

Процесс принятия решений в японских фирмах осуществляется обычно на уровне групп рабочих, в то время как американские компании ориентируются в данном случае на менеджеров.

Сравнив несколько моделей менеджмента, мы можем сделать вывод, что каждая из них ориентируется на национальный характер сотрудников. Однако практика показывает, что позаимствовав некоторые положения американского менеджмента, Япония сумела их переделать под свои потребности, аналогичный процесс сейчас происходит в Америке.

# **Глава 3. Анализ американской системы менеджмента на примере американских компаний**

## ***3.1 Анализ менеджмента компании Avaya***

Исторически американская деловая этика развивалась в тесной взаимосвязи с американским законодательством. Уже в 1960-е гг. - на фоне роста социальных и экологических проблем и развития движения в защиту прав потребителей - деятельность, способная дестабилизировать экономику, рассматривалась как неэтичная и незаконная. Президент Л. Джонсон заявил деловому сообществу, что государство видит свою ответственность в том, чтобы обеспечить гражданам определенный уровень экономической стабильности.

В 1970-е гг. параллельно с развитием этики бизнеса как сферы научных исследований началась работа по решению проблем коррупции/соблюдения этических принципов государственными чиновниками, по итогам которой был принят The Foreign Corrupt Practices Act (FСPA) - законодательный акт, определяющий как незаконные действия дачу взяток чиновникам других стран.

В 1980-х гг. корпорации, изначально работавшие внутри страны, начали вести деловые операции за пределами США и столкнулись с системами ценностей, где общепринятые нормы делового поведения не применялись - возникла угроза нарушения законодательства. В это же время ведущие компании (General Electric Co., General Motors, S. C. Jonson & Son, Ink. и пр.) для решения возникающих этических проблем создают у себя комитеты по этике и социальной политике, а повсеместно распространившиеся центры бизнес-этики предлагают публикации, курсы, конференции, семинары.

В 1991 г. Комиссия по уголовным наказаниям Конгресса США предложила, а Конгресс США принял в качестве федерального закона Руководящие принципы для уголовного преследования организаций (далее - Руководящие принципы). В соответствии с ними судам при оценке обстоятельств дела теперь необходимо учитывать, была ли создана в корпорации эффективная программа соблюдения деловой этики до совершения преступления. Эффективность программы деловой этики устанавливалась на основе семи критериев:

1) наличие принятых этических стандартов или стандартов делового поведения;

2) наличие ответственного за их соблюдение персонал высокого уровня;

3) правильное делегирование полномочий сотрудникам (точные политики и процедуры);

4) система обучения и распространения стандартов и процедур;

5) система контроля и обнаружения нарушений и информирования о них;

6) специальные дисциплинарные механизмы;

7) разумные, обоснованные действия, предпринятые в ответ на нарушения, в том числе, постоянное совершенствование программы деловой этики. В 2002 г. в целях реформирования бухгалтерского учета публичных компаний, защиты инвестора и ужесточения наказаний для руководителей и финансистов корпораций за мошенничество был принят Акт Сарбейнса-Оксли, что стало реакцией на нарушения норм корпоративной этики и законодательства США крупнейшими корпорациями. В соответствии с этим законом каждая компания должна раскрыть информацию о том, приняла она письменный кодекс этики или нет, и если нет, то объяснить, почему. В означенном акте установлены требования к содержанию кодексов этики: они должны включать положения о предотвращении мошенничества, разрешении конфликта интересов, безопасной системе информирования, ответственности за нарушения, а также правила раскрытия значимой информации и пр. В 2004 г. были приняты поправки к Руководящим принципам, согласно которым:

• корпорации должны продвигать организационную культуру, поощряющую этичное поведение и устанавливающую обязательства действовать в соответствии с законом;

• правления компаний, исполнительные директора должны принять ответственность за управление программами этики и выступить активными лидерами в определении содержания и действия таких программ;

• компании должны вести постоянное изучение областей риска, обеспечивать обучение должностных лиц высокого уровня и рядовых служащих, а также предоставлять сотрудникам, ответственным за реализацию программ деловой этики, достаточные полномочия и ресурсы.

На примере американской компании Avaya мы покажем, как строится и функционирует программа *cоmpliance*. В *Avaya* она имеет комплексный характер и отчасти ориентирована на установки *integrity*, о чем свидетельствует и главный принцип ее кодекса ведения бизнеса - "работать добросовестно". Подобный симбиоз двух программ с упором на *cоmpliance* характерен для американских компаний, работающих в России и Азии. В *Avaya* имеется штат высококвалифицированных специалистов в области корпоративной этики и *compliance*. Как и в большинстве американских компаний, отдел корпоративной этики и *cоmpliance* здесь возглавляет *Chief Complianсe Officer*, который напрямую подчиняется руководителю компании *(Chief Executive Officer)* либо руководителю юридической службы *(General Counsel).* За пределами США эту функцию зачастую выполняют региональные юристы, которые подчиняются руководителю юридической службы. В компании есть кодекс ведения бизнеса и внутрикорпоративные политики, правила и инструкции, разъясняющие и конкретизирующие его положения. Во внутренних сетях (Интранет), в том числе в корпоративных новостных блоках, регулярно распространяется детальная информация по тематике корпоративной этики. Имеется горячая линия, позволяющая любому сотруднику компании сообщать *анонимно* о потенциальных нарушениях. По программе организовано дистанционное обучение и доступный личностный тренинг. Проводится ежегодная оценка рисков, в первую очередь с юридической точки зрения, с целью выявления наиболее проблемных зон. Для Аудиторского комитета компании составляется ежегодный отчет о выполнении программы, а также ежеквартальные отчеты о деятельности горячей линии. Кодекс ведения бизнеса *Avaya* состоит из 11 глав.

Таблица 4 Анализ Кодекса ведения бизнеса *Avaya*

|  |  |
| --- | --- |
| Кодекс ведения бизнеса Avaya | |
| Первая глава | Ттолкование основополагающему принципу "работать добросовестно", который, по сути, является смыслообразующим стержнем для всех остальных положений документа |
| Вторая глава | Базовые ценности компании, всего их пять: 1.Мы ценим тех, с кем сотрудничаем. 2. Ответственность. 3.Разносторонность; индивидуальный подход к любому работнику компании, независимо от того, где он находится. 4. Инновационный подход. 5. Скорость, быстрота реакции. |
| Главы 3-5 и 7-8 | Характеризуют принципы построения значимых для компании взаимоотношений: • в главе 3 - с заказчиками и поставщиками: взаимодействие должно строиться на основах честности и уважении; • в главе 4 - с конкурентами: следует работать агрессивно, но честно и этично; • в главе 5 - с коллегами: в числе прочего установлен запрет на дискриминацию и притеснения в любой форме; • в главе 7 - с обществом: определяются принципы социальной ответственности и благотворительной деятельности компании; • в главе 8 - с властями: декларируется соблюдение компанией законности в самом широком смысле этого слова |
| Шестая глава | Вопросы защиты и продвижения интересов компании, а так же охрана имущества |
| Девятая глава | Основные принципы работы с анонимными сообщениями |
| Десятая глава | "Устрашающая" составляющая Кодекса и описывает последствия нарушения его положений |
| Одиннадцатая глава | Специальные положения, касающиеся директоров компании |

Источник: Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. - 618 с.

В *Avaya*, как и в других американских компаниях, существуют десятки процедур и внутренних политик. Так, в свете ужесточения контроля бухучета и выполнения требований Акта Сарбейнса-Оксли огромное внимание уделяется политике по бухучету и признанию выручки *(Revenue Recognition)*. В связи с установками *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* компанией принята политика по *FCPA* - в России как в одной из наиболее подверженных коррупции стран обучение сотрудников знанию и пониманию этой политики осуществляется только непосредственно с аудиторией. Между тем большинство тренингов по программе cоmpliance в Avaya проводится через Интернет - такой путь наиболее эффективен для компании, где количество работников составляет несколько тысяч человек. Из наиболее важных для американских компаний можно выделить политики по экспортному контролю, хранению документов *(Records Retention),* хранению персональных данных *(Data Privacy).*

По состоянию на 1 января 2004 года списочная численность работников ОАО "Белтрансгаз" составила 6047 человек, из них служащих - 1928, рабочих - 4119 человек.

**Кадровый состав работников российского представительства компании *Avaya* на конец 2008 года имел следующую структуру:**



**Рисунок 5: Кадровый состав работников российского филиала компании Avaya**

Источник:Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. - 618 с.

**Возрастная структура кадров на конец 2008 года имела следующий вид:**



**Рисунок 6: Возрастная структура кадров**

Источник: Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. - 618 с.

В компании *Avaya* в 2008 году существовало соотношение: 19,2% молодых и соответственно 80,8% опытных специалистов, позволяющее молодым специалистам эффективно адаптироваться к новой рабочей обстановке и режиму труда.

Динамика развития компании *Avaya* во многом определяется профессиональным уровнем кадрового состава, навыками и опытом персонала.



**Рисунок 7: Динамика профессионального уровня сотрудников**

Источник: Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. - 618 с.

Таким образом, мы видим, что политика компании направлена на выращивание собственных кадров, на то, чтобы сотрудники были настроены на развитие собственной карьеры внутри одной компании.

## ***3.2 Особенности компании "Johnson & Johnson"***

Любая крупная компания стремится поддерживать в своей организационной структуре некий баланс между централизацией, способствующей лучшей управляемости и минимизации затрат, и децентрализацией, помогающей реагировать на текущие потребности рынка и развивать предпринимательский дух у менеджеров на местах. Американская фармацевтическая корпорация Johnson & Johnson до последнего времени делала однозначную ставку на децентрализацию, но сейчас руководство старается соединить ее несомненные достоинства с некоторыми преимуществами централизованно управляемых структур.

Когда специалистам нужно привести пример идеальной децентрализованной организации, чаще всего они вспоминают Johnson & Johnson. Самая крупная по объему доходов на мировом фармацевтическом рынке компания представляет собой диверсифицированный конгломерат, в состав которого входит более 200 автономных операционных подразделений, представляющих три основные направления ее бизнеса: собственно фармацевтика, производство медицинских и диагностических инструментов и инвентаря и выпуск потребительских продуктов, среди которых наиболее известны разнообразные средства по уходу за кожей и волосами, средства личной гигиены и т.д. В каждом подразделении есть свое руководство, которое действует вполне самостоятельно, принимает решения исходя из своего понимания ситуации в соответствующей рыночной нише, проводит обособленную маркетинговую и рекламную политику.

Такая уникальная организационная структура сложилась в Johnson & Johnson еще в 20-е годы прошлого века. Тогдашние руководители компании (созданной в 1886 году для производства стерильного перевязочного материала) Роберт и Сьюард Джонсоны - сыновья одного из братьев-соучредителей, приступили к диверсификации своего бизнеса, создавая новые направления и открывая филиалы за пределами США. Не имея возможности контролировать все лично, они стали назначать директорами новых подразделений грамотных, инициативных менеджеров, от которых требовалось только достижение определенных результатов и выполнение корпоративных правил и стандартов.

Роберт Джонсон по прозвищу Генерал (во время Второй мировой войны он, вице-президент War Production Board, действительно был удостоен чина бригадного генерала), возглавлявший Johnson & Johnson с 1932-го по 1963 год, был убежденным приверженцем децентрализации, за счет которой, по его словам, корпорация, даже будучи одним из крупнейших фармацевтических концернов США, сохраняла предпринимательский дух и динамичность, присущие небольшим компаниям, а привычка полагаться только на свои силы и своих подчиненных воспитывала из менеджеров Johnson & Johnson настоящих лидеров, способных на большее, нежели их коллеги из централизованных и забюрократизированных структур.

И в дальнейшем децентрализованная структура Johnson & Johnson практически не претерпевала изменений. Этому во многом способствовала активная политика компании в сфере слияний и поглощений. Последние полвека она скупала небольшие фирмы, деятельность которых соответствовала основным направлениям ее бизнеса, и продавала подразделения, не оправдавшие возложенных на них надежд. Для этих целей децентрализация подходила как нельзя лучше. Присоединенные компании сохраняли свой менеджмент и по-прежнему могли заниматься реализацией собственных проектов при финансовой поддержке со стороны центрального офиса, а "развод" в случае необходимости протекал абсолютно безболезненно.

Типичным продуктом этой организационной структуры компании является и ее нынешний генеральный директор Уильям Уэлдон, возглавивший Johnson & Johnson в 2002 году и ставший шестым ее руководителем за более чем 120-летнюю историю.

Именно Уильям Уэлдон начал вводить в децентрализованную структуру Johnson & Johnson элементы централизованного управления. Впрочем, делалось это в достаточно критической ситуации. Конец 90-х был вообще сложным временем для всех без исключения западных фармацевтических компаний, доходы которых зависят в первую очередь от выпуска защищенных патентами новых лекарств, реализуемых по монопольно высоким ценам. В США после ряда скандалов прошлых лет ужесточились требования Food and Drug Administration (FDA) к перспективным новинкам: для получения необходимых лицензий надо было проводить более продолжительные комплексные клинические исследования, что, естественно, затягивало и удорожало процедуру, да и проходить через "сито отбора" стало гораздо сложнее. Кроме того, в эти годы активизировались производители (зачастую - из новых рыночных стран наподобие Индии) лекарств-дженериков, содержащих те же активные вещества, что и патентованные средства (естественно, с истекшим сроком патентной защиты), но продаваемые по гораздо меньшим ценам.

Чтобы противостоять этим негативным тенденциям, требовались большие инвестиции в исследования, и вот здесь децентрализованная структура Johnson & Johnson начала давать сбои. Бюджет на НИОКР был распылен по множеству реализуемых различными подразделениями перспективных проектов, каждый их которых в результате получал довольно скромное финансирование. До поры до времени это компенсировалось большим числом потенциально успешных новинок, но, когда в конце 90-х сразу несколько лекарств не прошли лицензирование на финальном этапе, а потраченные на их создание огромные средства были безвозвратно потеряны, пришло понимание, что необходимо что-то менять.

Решением, предложенным Уильямом Уэлдоном, стало создание специального комитета, в который вошли ведущие исследователи и менеджеры высшего звена из служб маркетинга и продаж. Именно им предстояло решать, какому из проектов давать зеленый свет, а какой закрывать. Ранее в Johnson & Johnson существовала подобная структура, но она состояла исключительно из ученых, для которых коммерческие соображения зачастую не имели приоритетного значения. Еще одним новшеством Уэлдона стало введение в штатное расписание поста директора по НИОКР, который должен был курировать все направление по созданию новых лекарств. Это в некоторой степени ограничивало свободу действий на местах, но позволило упорядочить процесс принятия решений.

Кроме того, Уильям Уэлдон уделил максимум внимания устранению информационных "перегородок" между подразделениями и формированию общей базы знаний, доступной всем исследователям. Инновации, созданные в одних подразделениях, могли использоваться в других, даже не относящихся к этому направлению бизнеса. Так, в изготовлении "жидкого" пластыря (продаваемого под брендом Band-Aid) использовалась та же технология, что и в производстве пластыря, применяемого при хирургических операциях. А, например, антигрибковый препарат Nizoral вошел в состав одноименного шампуня против перхоти.

Но, пожалуй, наиболее известным примером такого сотрудничества стало создание стентов, покрытых специальными препаратами. Обычный стент - это трубчатый каркас достаточно низкого профиля, раскрывающийся внутри кровеносного сосуда. В раскрытом состоянии он поддерживает стенку артерии, обеспечивая полноценный кровоток. А стент со специальным покрытием еще и предотвращает зарастание сосуда. Создание такого стента потребовало взаимодействия между двумя направлениями бизнеса Johnson & Johnson, соответственно - фармацевтического и инструментального. Для реализации проекта была создана группа, в которую вошли представители двух подразделений.

Возглавив Johnson & Johnson в 2002 году, Уильям Уэлдон стал перед необходимостью распространения опыта избирательной централизации и интеграции на всю компанию. По его словам, медицина XXI века будет основываться на комплексных решениях, требующих конвергенции науки, технологии и сервиса, поэтому обособленные подразделения компании больше не могут действовать в изоляции друг от друга. Но при этом корпорация вовсе не собиралась отказываться от своей уникальной децентрализованной структуры и предпринимательской корпоративной культуры. Задачей Johnson & Johnson была скорее не интеграция, а координация. "У нас есть все необходимые ноу-хау в фармацевтике, биологии, медицинской и диагностической технике, потребительских продуктах, чтобы предложить рынку кардинально новые решения, - заявляет Уэлдон. - И мы уверены, что сможем ускорить рост путем пересечения наших возможностей, потребностей клиентов и возникающих тенденций". В начале 2000-х в Johnson & Johnson более активно, чем ранее, налаживались горизонтальные связи. Компания регулярно проводит внутренние конференции по конкретным проблемам (например, лечение той или иной болезни) с участием специалистов из разных подразделений. Во внутрикорпоративном интранете создана широкая база знаний и разработок, куда поступает информация обо всех реализуемых проектах и выпускаемых продуктах. Это позволяет разработчикам при необходимости обращаться к опыту коллег. В корпорации идентифицировано около 80 продуктов, разработка которых требует участия специалистов различного профиля. Центральный офис контролирует выполнение каждого проекта и, если нужно, помогает подключить к тем или иным работам представителей других подразделений. По десятку наиболее перспективных идей созданы совместные рабочие группы.

В 2008 году в Johnson & Johnson стартовала новая программа реструктуризации, в рамках которой создано несколько новых глобальных координационных структур. В одну из них вошли подразделения по разработке и выпуску хирургического оборудования, инструментов, инвентаря и имплантатов, в другую - дочерние компании, специализирующиеся на продуктах, используемых в лечении ряда распространенных заболеваний (сердечнососудистых, диабета и др.). Топ-менеджер, возглавляющий такую структуру, должен координировать работу входящих в нее подразделений и организовывать сотрудничество между ними по совместным проектам. Еще одна служба - офис по стратегии и росту - должна выявлять новые возможности вне сферы текущей деятельности корпорации.

В последнее время Уильям Уэлдон всячески пропагандирует создание так называемых "внутренних венчурных предприятий" (internal ventures). Сотрудник или группа сотрудников корпорации предлагает интересную идею, составляет бизнес-план, презентует его и в случае удачной "защиты" получает определенный бюджет. Этому специалисту или группе предоставляются такие же права, как и прочим подразделения Johnson & Johnson. За счет этого Уэлдон хочет поддержать предпринимательский дух своих подчиненных, открыть им дополнительные возможности для личностного и профессионального роста.

Это можно сразу заметить, когда заходишь на русскоязычный сайт компании. В рублике "Наше кредо" руководство сразу определяет отношение к своим сотрудникам:



Таким образом, компания сразу определяет свою политику в отношении сотрудников.

Децентрализация по-прежнему считается в Johnson & Johnson одним из важнейших преимуществ. "Конечно, с этим бывают проблемы, вы не можете контролировать свой бизнес так, как в более централизованной компании, - соглашается Уильям Уэлдон. - Зато у вас есть прекрасные лидеры, которым вы можете доверять. А если кто-то из них допустит ошибку, это не повлияет на результаты всей организации".

По мнению Уэлдона, децентрализация, принятая в Johnson & Johnson, хороша, прежде всего, тем, что содействует воспитанию настоящих лидеров - грамотных, инициативных, властных (в хорошем смысле слова) руководителей, не боящихся ответственности и умеющих принимать решения. Как однажды он сам сказал, характеризуя период своего руководства Ethicon Endo-Surgical, "иногда лучше потом попросить прощения, чем сначала - разрешения".

Поэтому корпоративная культура Johnson & Johnson достаточно толерантна в отношении ошибок. Самое главное - чтобы из них извлекался опыт, а отдельный промах не становился непреодолимым барьером в достижении конечной цели. "Всякий раз, когда меня сбивали с ног, я вставал и шел дальше, - говорит Уильям Уэлдон. - Нет ничего плохого в признании того, что ты не прав". Правда, как отмечают подчиненные Уэлдона, он терпим только к тем ошибкам, которые совершаются один раз - повторение промашки недопустимо.

Основные направления кадровой политики компании можно представить в виде следующей диаграммы:



**Рисунок 8: Основные направления кадровой политики**

Источник: Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - 284 с.

Подготовке менеджеров в Johnson & Johnson уделяется много внимания. Около 40% своего времени Уэлдон отдает наставлению на путь истинный перспективных лидеров. Он лично общается с каждым из многообещающих молодых менеджеров, принимает участие в составлении карьерных планов для наиболее талантливых из них и всячески содействует приобретению ими как можно более широкого опыта в рядах организации. Как в свое время Уэлдон, молодой руководитель на старте получает под начало небольшое подразделение, и, если показывает себя с лучшей стороны, его переводят на более ответственный участок, как правило - в другой области бизнеса. Так постепенно поднимаясь по ступенькам, менеджер может стать руководителем одного из около 40 глобальных направлений, то есть достигнуть высшего уровня управления. "Децентрализация открывает широчайшие возможности, - утверждает Уильям Уэлдон. - Ваши сотрудники могут пробовать себя в различных сферах деятельности, учиться в небольших фирмах, набивать там шишки, приобретать опыт, который потом будет востребован при руководстве более крупным бизнесом". Кроме того, отсутствие жесткого контроля за работой менеджеров на местах позволяет им углубленно изучать рынок, взвешивать и учитывать его требования. Характерно, что в своей интеграционной политике Johnson & Johnson не собирается вводить элементы централизации в продажах, маркетинге и HR. В каждом подразделении работают самостоятельные службы данного профиля, и, хотя такая система приводит к дублированию функций, все затраты компенсируются более оперативным реагированием на изменения потребительского спроса и появление новых тенденций.

Как считает Уэлдон, при подготовке лидеров важно обращать внимание на два аспекта. Во-первых, менеджеров нужно учить постоянно расширять границы возможного, не останавливаясь на промежуточных результатах. "Если вы поставили перед собой цель - получить 10, а получили 11, это не так хорошо, как если бы вы замахнулись на 15, а в итоге вышли на 14", - говорит Уэлдон. Во-вторых - надо всегда быть честным с людьми. Если менеджер достиг определенного потолка и у него нет шансов получить более высокий пост, об этом надо честно ему сказать, а не кормить обещаниями, которые никогда не будут выполнены.

В Johnson & Johnson создана своеобразная "школа лидеров" высокого уровня, будущих топ-менеджеров. Перспективный кандидат получает задание: без отрыва от основной работы провести углубленное исследование какой-либо темы, например, перспектив глобализации конкретно для Johnson & Johnson или тенденций развития медицины. На выполнение дается от 4 до 6 месяцев, в помощь предоставляется небольшая группа сотрудников, кроме того, над менеджером берет шефство один или несколько руководителей высшего звена. Менеджер и его группа анализируют информацию, публикуемую в печати и специализированной литературе, встречаются с экспертами, посещают другие компании, где тоже интересуются этими проблемами. По завершении исследования группе дается неделя, чтобы свести все воедино и подготовить доклад, который обсуждается на совете директоров. Как отмечает Уильям Уэлдон, помимо "воспитания" будущих руководителей и расширения их кругозора, подобная форма работы способствует генерированию интересных для компании идей. В последние годы Johnson & Johnson интенсивно расширяется. Посредством ряда крупных поглощений она значительно увеличила свой доход, который в прошлом году превысил $60 млрд. - это больше, чем у любой другой компании, имеющей отношение к фармацевтической отрасли. Тем не менее, из всех глобальных фармацевтических компаний Johnson & Johnson - наиболее диверсифицированная. Она представлена во всех основных сегментах бизнеса, связанного со здравоохранением: от биотехнологий (в этой отрасли корпорация занимает второе место в мире после Amgen) до изготовления расходных материалов, применяемых в различных областях медицины.

## ***3.3 Приемы эффективного управления в преуспевающих американских компаниях***

В США сейчас существует целая система управления, которая состоит из определенных этапов модели корпоративного управления, которые способны увеличить конкурентоспособность компании, увеличить её рейтинг, и сделать надежнее структуру компании.

К сожалению, вместе с ростом фирмы объективно приходит сложность. И самые крупные компании отвечают на это созданием сложных систем и структур. В этих случаях они нанимают дополнительный персонал, чтобы справиться со всей этой сложностью, и именно здесь коренится ошибка. Такое решение плохо соответствует характеру людей в организациях, в которых следует поддерживать разумную простоту, если подразделение хочет быть по-настоящему сплоченным. Налицо парадокс. С одной стороны, размер порождает обоснованную сложность, и сложные системы или структурная перестройка совершенно оправданы. С другой стороны, для того чтобы организация работала, необходимо делать все возможное, чтобы ее дела были понятны для десятков и сотен тысяч, от которых должно зависеть их выполнение. А это означает, что дела должны быть простыми.

Ключом к простоте в образцовых компаниях используется одно измерение системы в качестве приоритетного - например, продукт, или география, или функция. В большинстве из них мы находим довольно устойчивую, неизменную форму - возможно, специализированное на каком-то продукте отделение, - которая дает понятный для всех критерий и с точки зрения которой можно подходить к сложностям повседневной жизни. Ясность в отношении ценностных установок тоже является важной частью основного критерия устойчивости, а также простоты. Простота организации возможна за счет ее мобильности, обеспечиваемой ориентацией на основной принципу Образцовые компании очень гибко реагируют на быстро меняющиеся условия окружающей среды и на проблемы, порождаемые внутренними условиями. Благодаря своей приверженности к универсальным подразделениям они могут лучше использовать небольшие отделения и другие мелкие единицы. Они могут реорганизовываться более гибко, часто и подвижно. Они могут с большей пользой применять временные формы - рабочие группы и проектные центры. Они перестраивают конфигурацию фирмы в целом, но очень редко реорганизуют отделения. (Разумеется, и другие свойства способствуют поддержанию подвижности организации, например, кадровая политика, которая гарантирует безопасность и делает людей менее зависимыми от конкретной организационной ячейки, в которой они находятся.) Пример простоты формы, несмотря на размер, дает компания "Truck Empire". Она представляет крайнюю степень простоты структуры, расчлененности на отделения и автономии. 5-миллиардная компания расчленена на 150 независимых отделений, средний размер которых немного превышает 30 млн. долл. Отделения сами называются "компаниями", и каждое из них возглавляется председателем правления. Компании объединены в восемь групп, до 20 компаний в каждой, и компании каждой группы характеризуются либо географической близостью, либо сходством продукции. Хотя ни одна из компаний не является по-настоящему независимой в смысле обладания собственными активами, "советы директоров" весьма активны и защищают отделения от нежелательного (и обычно ненужного) вмешательства штаб-квартиры. В "Truck Empire" имеется 55 отделений производства потребительских товаров (40% продаж и прибылей). Каждое отделение само организует свой сбыт, распределение и исследования. К факторам, способствующим тому, что структуры, образованные из специализированных отделений в качестве элементов, работают эффективно, относятся следующие:

- необыкновенная целостность отделений. Все главные функции, включая разработку продукции, управление финансами и кадрами, присутствуют в каждом отделении;

- непрерывный рост числа отделений и соответственно связанных с этим выгод. У "Truck Empire" 150 отделений против 80 всего десятью годами ранее (многие компании раздают награды создателям империй, которые делают обратное);

- система директивных указаний, определяющих условия, при которых для нового продукта или ассортимента автоматически создается независимое отделение (в "NSP", например, с объемом продаж, достигающим 20 млн. долл.);

- перераспределение людей и даже продуктов или ассортимента между отделениями на упорядоченной основе и без напряженности, которая возникла бы при этом в большинстве компаний;

- большинство образцовых компаний имеет сравнительно немного людей на высшем уровне корпорации, и тот аппарат, который имеется, больше тяготеет к практическому решению проблем, чем инспекторским проверкам из кабинетов. На нижнем уровне оказывается меньше администраторов и больше производственников. За редким исключением почти нет необходимости держать более 100 человек в штаб-квартире корпорации;

- "Эмерсон электрик" имеет более 54 тыс. занятых и обходится менее чем 100 сотрудниками в штаб-квартире корпорации;

- в "Дана" работает 35 тыс. человек, и она сократила свой аппарат с 500 человек в 1970 г. до примерно 100 чел. в 1991 г.;

- "Шламбергер", 6-миллиардная многопродуктовая обслуживающая компания в нефтяном бизнесе, управляет своей мировой империей с помощью аппарата численностью в 20 человек.

Можно привести еще много примеров, и эти абсолютные цифры впечатляют. Какие функции должны сохраниться за корпорацией? Во многих образцовых компаниях ответ один - практически "никакие". Разработка новой продукции - это в обычной практике область деятельности корпорации или группы отделений, а в "Truck Empire", "NSP" и других она полностью децентрализована и передана самим отделениям. "Дана" гордится децентрализацией до уровня предприятий таких функций, как снабжение, финансирование и управление персоналом. В образцовых компаниях практически каждая функция самым решительным образом децентрализована по крайней мере до уровня отделения. В этих компаниях игнорируют понятие оптимального масштаба контроля, который гласит, что никто не может контролировать больше, чем 5-7 человек. Японцы, например, считают это глупостью. В одном банке несколько сот управляющих отделами отчитываются перед одним человеком. Горизонтальная организация возможна, и для этого решительно устраняют промежуточные уровни в иерархической вертикальной структуре. Считается, что среднее руководство в большинстве организаций играет незначительную роль, если не считать всякого рода осложняющую деятельность, например, создание препятствий для распространения идей сверху вниз и наоборот. Средние менеджеры - это губка. Управление, в котором используется принцип "связь с жизнью", становится намного более эффективным, когда на среднем уровне меньше людей.

# **Заключение**

История показала, что американский менеджмент удерживает звание "управленческой цивилизации". Его влияние на развитие идей менеджмента, а также практики - неосопоримо. Безусловно, как показывает практика, ни одна компания не копирует слепо идеи американского менеджмента, но можно настаивать, что изучение теории является обязательным условием современной системы менеджмента любой страны.

США в свое время стало колыбелью современного менеджмента. Появление данной науки было связано с "диверсифицированной (распыленной)" формой собственности, наличием иерархических структур, разделением управленческого и исполнительского труда, появлением профессиональных норм и стандартов, зарождением должности нанятого менеджера. В условиях меняющегося общества происходили существенные изменения и в самой науке менеджмента и ее направлениях, вплоть до возврата к старым идеям. Однако на всем протяжении своей истории менеджмент стремился учитывать потребности общества и компаний.

Одной из самых важных особенностей именно американской школы менеджмента стала теория корпораций. Считается, что в момент зарождения корпорации произошло отделение собственности от власти. Отмечается новый класс, сила которого заключается не в собственности, а в контроле за процессом. Реальная власть переходит к менеджерам.

Американскому менеджменту мы обязаны идеи стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент направлен на обоснование и последующий выбор целей развития компании, которые способны привести ее к повышению конкурентоспособности. При выборе таких целей они закрепляются в долгосрочных планах, на их основе разрабатываются целевые программ, которые и обеспечивают достижения намеченных целей.

Стратегия позволяет сформулировать главные цели и основные пути их достижения так, что корпорация получает единое направление действий. При этом у корпорации появляется необходимость в новых поисках и новых стратегиях.

Сравнив несколько моделей менеджмента, мы можем сделать вывод, что каждая из них ориентируется на национальный характер сотрудников. Однако практика показывает, что позаимствовав некоторые положения американского менеджмента, Япония сумела их переделать под свои потребности, аналогичный процесс сейчас происходит в Америке.

Так можно выделить следующие направления исследований современного менеджмента:

 управление компанией в условиях глобализации;

 появление многообразия рабочей силы;

 появление новых видов менеджмента и их развитие.

Для исследователей же американского менеджмента характерными являются три:

Первая связана с возвратом к прошлому, а точнее к осознанию значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг, что обусловлено широким применением в управлении компьютерной техники, а также всеобщим усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации.

Второе направление - усиление внимания к развитию различных форм демократизации управления, например, участие рядовых работников в распределении прибыли, в осуществлении управленческих функций.

Данное направление реализовывается в США недостаточно, что обуславливает отличие американского менеджмента от европейского и японского стиля управления. Хотя оно широко применяется в практике Европы, Японии и США.

И третья особенность - с 90 годов XX века и до настоящего времени усиливается международный характер управления. В это время наблюдается переход к открытой экономике и повышение международной конкуренции, но в тоже время присутствует и кооперации производства, развитием траснациональных корпораций и т.п. Все это ставит новые вопросы перед теорией и практикой менеджмента.

Но безусловно американская модель менеджмента существует и ее идеи используются в компаниях не только в США, но и в Европе и Японии.

Американский опыт управления бизнесом это неиссякаемый источник новых идей, технологий, инновационного творчества. Он нуждается в изучении и практическом применении - апробации и адаптации к местным условиям. Естественно в Америке есть и негативный опыт, связанный как с последними корпоративными скандалами, так и продолжающейся рецессией.

Вот как характеризует современные США иностранный член Национальной академии наук Украины, член Римского клуба, профессор Богдан Гаврилишин: "Соединенные Штаты Америки стали сверхдержавой потому, что, во-первых, владеют самым большим военным потенциалом - ядерным оружием и системой наведения его на остальной мир. Во-вторых, до последних двух лет им удалось удерживать свою экономику самой здоровой. В третьих, американцы (пусть иллюзорно) убеждены в том, что знают всю правду, что их экономическая система - уникальна и умна, а политическая, социальная, юридическая и судовая система - образцы для других. При этом политическая элита не видит противоречие в том, что почти 50 миллионов американцев, согласно американской статистике, живет за межой прожиточного минимум. В соединенных штатах бытует коллективное убеждение, что их государство должно быть моделью для всех других".

В заключении, можно отметить, что феномен американского опыта управления бизнесом будет интересен и полезен для изучения предпринимателям, ведущим международный бизнес, с учетом понимания психологии позиционирования, разработки конкурентоспособной стратегии, корпоративной культуры американской модели менеджмента, с возможным сравнением ее эффективности с другими национальными моделями менеджмента.

# **Список использованной литературы**

1. Абросимов И. Д., Медведев В. П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью.- М., ЭКО, 2009.

2. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков: Учебник / Ин-т "Открытое о-во". - М.: Магистр, 2008. - 311 с.

3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ стратегии и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.

4. Азрилиян А.Н. , Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: М: Институт новой экономики, 2002, - 1280 с.

5. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. - М.: Советское радио, 2008.

6. Алабугин А.А. Теория и практика менеджмента. - Челябинск: 2006.

7. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Филинъ, 2007.

8. Алексеев Н.С. Эволюция систем и организационное проектирование. // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №4.

9. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007.

10. Американский капитализм и управленческие решения (теория и методы принятия решений)/ Под ред. Л.И. Евенко. -М.:Наука,2007.

11. Амиров Ю.Д. Основы конструирования. Творчество, стандартизация, экономика. М.: Издательство стандартов, 2001.

12. Анализ устойчивости относительно поставленной цели как один из подходов к описанию функционирования организации в условиях неопределенности: Монография. - Самара: Самарский государственный технический университет, 2008.

13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 2009

14. Андерсон Р., Шихирев П. "Акулы" и "дельфины". Психология и этика российско-американского делового партнерства. - М.: Дело, 2004.

15. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. - М.: ИНФРА-М, 2009.

16. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер с англ. - М.: Экономика, 2009.

17. Аронов И.З., Ляпина Г.И. Анализ структур управления в рыночных условиях. // Методы менеджмента качества. - 2008. - № 5.

18. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2009. - 216с.

19. Балабанов И.Г. Финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006.

20. Балабанов И.Т. Риск - менеджмент. - М.: Юнити, 2007.

21. Бандурин А.В., Зинатулин Л.В. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. - М.: БУКОВИЦА, 2009, 212с.

22. Бачкаи Т., Мессена Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. - М.: Экономика, 2009.

23. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология. - М.: ИНФРА-М, 2008.

24. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем. Критический обзор // Исследования по общей теории систем. - М.: Прогресс, 2009.

25. БесединАЛ., Зезюлина Н.Ю. История и методология менеджмента. - М., 2007.

26. Блази Дж. Р., Круз Д.Л. Новые собственники (наемные работники - массовые собственники акционерных компаний) / Пер. с англ. - М.: Дело, 2005.

27. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2т. Т.2 - Киев: Ника - Центр: Эльга, 2009.

28. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 2007.

29. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург: S+W, 2002.

30. Видяпина В.И. Принципы планирования в экономической организации. - М., ЭКО, 2009 - 643 с.

31. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2009.

32. Гольштейн Г.Я. Основы менеджмента - М., ЭКО, 2009 - 284 с.

33. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Т.: Скиф, 2009. - 451с.

34. Грант Р.М. Современный стратегически анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.

35. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 2009

36. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. М.: "Дело и Сервис", 2002. - 416 с.

37. Дэниэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-е изд. - М.: Дело, 2008. - 784 с.

38. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Экономистъ, 2002. - 416 с.

39. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. - М.: Издательство "Финпресс", 2009

40. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 2004. с. 89

41. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента. //Менеджемент в России и за рубежом, 2009, №3.

42. Керженцев П.М. Принципы организации. - М.: Экономика, 2008.

43. Кернс Д., Недлер Д. Пророки во тьме или Рассказ о том, как "Ксерокс" восстал из пепла и дал бой японцам. - СПб.: АЗБУКА-БИЗНЕС, 2007.

44. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2008.

45. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2005.

46. Козлов В.Д. Корпоративная культура и социокультурный подход в управлении//Бизнес-образование, № 1(6), 2009.

47. Коне Тоехиро. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 2007.

48. Коротков Э.М. Исследование систем управления. - М.: "ДеКА", 2008.

49. Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И. Основы менеджмента. - СПб.: ОЛБИС, 2008.

50. Кунц Г., О Донелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.1- 2. - М: Прогресс, 2007.

51. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Пер. с чеш. - М.: Прогресс, 2007. - 208с.

52. Лапин Н И. Динамика ценностей населения в реформируемой России. - М., 2006.

53. Киреев А., Международная экономика, Москва, 2008. - 205 с.

54. Королев В.И. "Менеджмент", Экономист, 2006. - 327 с.

55. Коротков Э.М. Всеобщая история менеджмента. - М., Элима, 2009 - 477 с.

56. Маркетинг: Учебник для вузов/ Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 623с.

57. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. Б.М. Смитиенко. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 512 с.

58. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2009. - 704 с.

59. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: ЭКО, 2009.

60. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 2009.

61. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2009. - 222 с.

62. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. / М.: ИНФРА-М, 2006.

63. Современный бизнес: Учеб. в 2 т. Т. 1: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. - М.: Республика, 2007.

64. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. - 928 с.

65. Тупицын А.Л. Диверсификация предприятия // Новосибирск, 2004. - 150с.

66. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, М., ИНФРА-М, 2009

67. Управление персоналом организации: Ученик / Под ред. А. Я. Кибанова. / М.: ИНФРА-М, 2007.

68. Экономика организации (предприятия) : учебник / под ред. Н.А. Сафронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2007. - 618 с.

69. Экономика предприятия (фирмы): Учебник под ред. Проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 601 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |