Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические основы менеджмента

1.1 Сущность, принципы и функции современного менеджмента

1.2 История развития американской модели менеджмента

1.3 Сравнительная характеристика существующих моделей менеджмента

Глава 2. Особенности развития менеджмента в США

2.1 Характеристика современного состояния американского менеджмента

2.2 Опыт американских компаний в управлении предприятием

2.3 Особенности использования американской модели менеджмента в российских условиях

Глава 3. Анализ американской модели менеджмента на примере компаний "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер"

3.1 Характеристика компаний "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер"

3.2 Сравнительный анализ систем менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер"

3.3 Оценка результативности менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" и анализ преимуществ и недостатков американской модели менеджмента

Заключение

Список литературы

# Введение

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и других сферах с учетом своих специфических особенностей. Это требует изучения накопленного опыта и использования его. Вместе с тем мировой опыт формирования моделей менеджмента свидетельствует о том, что механическое перенесение моделей управления из одной социокультурной среды в другую практически невозможно. При создании собственной модели менеджмента необходимо учитывать влияние таких факторов, как тип собственности, форма государственного устройства и зрелость сложившихся рыночных отношений.

Общей теории менеджмента, пригодной для всех времен и народов, не существует – есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, европейскую модели менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д.

Во всем многообразии теорий и явлений живой практики американский менеджмент был и остается наиболее мощной "управленческой цивилизацией". Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента. Его ведущее значение в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики наиболее велико. Тем не менее, нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо. Этим объясняется актуальность данной работы.

Целью курсовой работы является изучение американской модели менеджмента.

Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

* изучить историю развития американской модели менеджмента;
* рассмотреть особенности современного состояния модели менеджмента;
* выявить преимущества и недостатки американского менеджмента;
* проанализировать систему менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер".

Объектом дипломного исследования являются "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер".В качестве предмета исследования была выбрана система менеджмента на предприятии.

Практическая значимость данного дипломного проекта заключается в том, что можно использовать выявленные преимущества американской модели менеджмента на любом российском предприятии.

Исследований, посвященных этой важной теме, немного. Существуют лишь публикации об истории развития компаний. Сравнение трех компаний автопромышленности США не проводилось – в этом заключается научная новизна работы.

Концептуальные и практические аспекты использования американской модели менеджмента разрабатываются российскими исследователями Пироговым А.Н., Огвоздиным В.Ю., Ефремовым В.С., Воробьевым Д.А., Кравченко А.И., Ильенковой С.Д. и другими. Среди зарубежных специалистов, преуспевших в исследовании проблемы, можно выделить труды Мейскона М., УэлчаД., Мартино В.,Нордстрема К., Каррисона Д.,Кругмана П. и других.

Дипломная работа имеет традиционную структуру: введение, теоретическую, методологическую и исследовательскую часть, а также заключение и список использованной литературы. Во введение обоснована значимость данной работы, ее научная новизна и актуальность. Две первые главы содержат теоретический материал об истории возникновения и развития американской модели менеджмента. Третья глава посвящена анализу использования данной модели в крупнейших американских корпорациях.

При написании дипломного проекта были использованы следующие общенаучные методы исследования: теоретический анализ, как основной вид сбора и изучения материалов по выбранной тематике; синтез, как обязательный элемент при систематизировании и обобщении полученной информации и данных.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Важность американского типа менеджмента для развития науки и практики менеджмента в целом неоценима. Именно в США был создан термин "менеджмент", заложены его основы, впервые был разработан научный курс управления, внедрены научные технологии управления предприятием.
2. Национально-исторические особенности развития предприятий откладывают свой отпечаток на развитие национальных типов менеджмента – американский, японский, европейский. Каждая из моделей имеет свои особенности, достоинства и недостатки, и применима в определенных условиях.
3. Анализ опыта управлений крупнейших американских предприятий демонстрирует особенности использования американской модели менеджмента и возможности ее применения в российских условиях.

# Глава 1. Теоретические основы менеджмента

В данной главе содержится описание сущности, принципов и функций современного менеджмента, история становления и развития американской модели менеджмента, а также характеристика современного состояния американского менеджмента.

## 1.1 Сущность, принципы и функции современного менеджмента

Современный менеджмент – это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Многовариантность, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, неповторяемость действий, их зависимость от определенной ситуации составляют основные особенности современного управления. Менеджмент – это совокупность методов, принципов, средств и форм управления организациями с целью повышения эффективности их деятельности.

К основным принципам менеджмента относятся:

* Принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);
* принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: "подсистема пожизненного найма", "подсистема подготовки на рабочем месте", "подсистема ротации кадров", "подсистема репутаций", "подсистема оплаты труда", которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);
* принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);
* принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));
* принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);
* принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
* принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;
* принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;
* постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

Можно выделить девять основных функций менеджмента:

1. Постановка целей и задач.
2. Анализ.
3. Прогнозирование.
4. Планирование.
5. Принятие решений.
6. Мотивация труда.
7. Организация и руководство.
8. Регулирование и разрешение конфликтов.
9. Контроль, учет и мониторинг.

Грамотная постановка целей определяет будущее организации. Цель должна быть поставлена четко и ясно, как правило, в показательной форме. Этап постановки целей и задач связан с предварительным анализом и прогнозами на будущее.

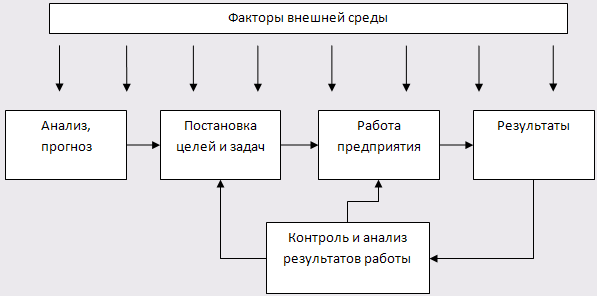


Рисунок 1 –Схема процесса работы предприятия

Изначально поставленные цели и задачи в процессе труда могут подвергаться корректировке. На деятельность организации влияют изменяющиеся факторы внешней и внутренней среды: курсы валют, уровень инфляции, взаимоотношения с конкурентами, клиентами, государством, психологический климат и мотивация в коллективе, организационная культура и т.д. Данные факторы обусловливают получение реальных результатов работы, которые могут отличаться от поставленных целей в лучшую или худшую стороны. Искусство менеджера заключается в анализе оптимистических и пессимистических прогнозов и предсказании негативных тенденций в экономике, на рынках и в коллективе. Поставленные цели и задачи должны быть реалистичными.

Анализ — это сбор, обработка, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления. Проанализированная информация — это новая информация. Для анализа информации используются такие математические инструменты, как гистограммы, диаграммы, графики и т.д.

Стратегическое управление предполагает анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ внешней среды соответственно включает в себя анализ макроокружения и анализ непосредственного окружения.

Анализ макроокружения включает в себя:

* анализ влияния экономических факторов (инфляция, курсы валют, уровень безработицы, процентные ставки, ставки налогов, показатели производительности труда и др.);
* анализ правового регулирования;
* анализ политических факторов;
* анализ социальных факторов (рост и возраст населения, уровень образования, уровень жизни, верования, обычаи, традиции, жизненные ценности);
* анализ научного и технологического развития.

Анализ непосредственного окружения предполагает:

* анализ покупателей (составляется профиль покупателей);
* анализ поставщиков;
* анализ конкурентов;
* анализ рынка рабочей силы.

Анализ внутренней среды предусматривает:

* анализ кадрового состава;
* анализ организационных процессов (коммуникации, нормы и правила, процедуры, соотношение прав и ответственности, иерархия подчинения и др.);
* анализ маркетинговых процессов (выбор продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара, выбор рынков сбыта, систем сбыта товара, связи с общественностью и др.);
* анализ финансового состояния.

Прогнозирование - это вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться:

* до начала процесса планирования (например, на основе известной предыстории продаж делается прогноз будущих объемов продаж, после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.);
* параллельно с процессом планирования (например, прогнозирование погодно-климатических условий и планирование в связи с этим транспортных перевозок);
* по окончании процесса планирования (например, в связи с резкими колебаниями валютных курсов, инфляции и других факторов в предшествующем и текущем периодах не представляется возможным точно оценить затраты организации в будущем периоде; на будущий период делаются оптимистический и пессимистический прогнозы).

Планирование - это процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных). Планирование зависит от целей и стратегии развития организации.

Выделяют следующие виды стратегии планирования:

* стратегия роста во времени (например, объемов продаж, объемов производства, производительности, качества, финансовых показателей и т.д., от достигнутого плюс прирост в %).
* стратегия ограниченного роста во времени (от достигнутого плюс прирост на инфляцию).
* стратегия снижения во времени (себестоимости продукции, финансовых показателей и т.д.).
* стратегия сокращения (функций или подразделений организации, аппарата, численности персонала, рынков сбыта и т.д.).
* комбинированная стратегия.

После определения целей и стратегии развития приступают к планированию необходимых для выполнения задачи ресурсов.

Принятие решений - это основная функция управления, сверху вниз пронизывающая любую организацию. Решения принимают руководители, специалисты, эксперты, консультанты, аналитики и системотехники, все те, от кого зависит эффективность работы организации. Наиболее сложно принимать решения в условиях ограниченности времени. В случае если в организации стремительно нарастают негативные тенденции, очень важно дождаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реакции на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

Мотивация - это процесс побуждения к труду. К содержательным теориям мотивации относятся:

* теория А. Маслоу;
* теория К. Альдерфера;
* теория Д. Мак-Клелланда;
* теория Ф. Герцберга.

А. Маслоу (1908-1970) предложил следующую иерархию побуждающих человека к труду потребностей:

• физиологические потребности (голод, жажда);

• потребности в безопасности, стабильности и уверенности в будущем;

• потребности в любви, сопричастности, общении;

• потребности в признании и самоутверждении;

• потребности в самоактуализации.

А. Маслоу предположил, что потребности в данной иерархии возникают постепенно, начиная с физиологических и т.д. Удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более высшими. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.

Регулирование — это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда производственный процесс не выходит за рамки принятых допущений, основания для его регулирования отсутствуют. Направленные на нормализацию производственного процесса экстренные и эффективные меры включают в себя регулирование состояний:

* производственной системы;
* технологической дисциплины;
* трудовой дисциплины;
* финансовой и плановой дисциплины;
* системы стимулирования и мотивации труда;
* системы снабжения и сбыта;
* маркетинговой системы.

Контроль — функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления. Непрерывно контролируя результаты работы, организация имеет возможность оперативно принимать управленческие решения и стабилизировать ситуацию в случае ее негативного развития.

Одновременно с контролем в организации обычно осуществляется учет, под которым понимается подведение итогов деятельности в краткосрочном периоде, т.е. как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени.

Если число контролируемых показателей велико, а менеджмент нуждается в анализе их взаимосвязей, руководство компании обычно проводит мониторинг с применением компьютеров или другой техники. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

## 1.2 История развития американской модели менеджмента

Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и само человечество, однако управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только в 1910 г. В каждой стране развитие менеджмента происходило со своими особенностями. Возникновение менеджмента в США тесно связано с общим прогрессом науки и техники, именно практическая потребность в новых методах организации труда оказывала влияние на его становление и совершенствование.

Американский тип менеджмента позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Именно в США впервые сформировалась теория и практика менеджмента.

Обновление методов управления предприятиями было обусловлено несколькими причинами:

* Заменой живого труда на труд машин (в результате резко увеличилась производительность труда, в результате образовались трудности сбыта);
* Наличие затруднений, которые нельзя было решить традиционными средствами и социальным переустройством.

До начала ХХ в. работа управляющих в США основывалась на опыте и интуиции инженеров предприятий. К тем, кто хотел внести в управление элементы науки, относились с недоверием. Верили и уважали того, кто мог палкой на песке начертить контуры задачи. Недостаток комплексных знаний управления сказывался на результатах производства. Часто даже решения об использовании новых машин принимались без ясных представлений о будущем компании, без малейшей слабо проработанной стратегии развития. В таких условиях руководители все чаще думали о методах и способах рационального использования средств и ресурсов, о выработке наиболее эффективных приемов работы и о новой, рациональной системе управления.

В 80-е гг. XIX в. промышленная революция охватила всю Северную Америку. Систематическое использование термина "менеджмент" при обсуждении проблем практического управления предприятием связывают с именем Генри Тауна (1844 – 1924). Генри Таун, предшественник Ф.Тейлора, был известен в США как директор ряда компаний. С 1870 г. он начал внедрять на предприятиях методы управления под лозунгом "Управление фабрикой является не менее важным, чем техника". Г.Таун в своих публикациях не раз отмечал, что у менеджеров не существует специальной научной дисциплины, в рамках которой бы систематизировался накопленный опыт управления. Именно Г.Таун был одним из первых президентов Американского общества инженеров-механиков, которое было основано в 1880 году с целью способствовать развитию науки и машиностроения.

В 1895 г. американский инженер Фредерик Тейлор на заседании Американского общества инженеров-механиков выступил с докладом "Система сдельной оплаты труда". Вопросы эффективной оплаты труда в то время волновали умы большинства руководителей, поэтому данный доклад был встречен с интересом. Однако из-за чрезмерной сложности и детальности расчетов доклад не встретил широкого одобрения. Тогда Тейлор и его единомышленники приступили к практической разработке новых методов управления на базе Мидвейлской стальной компании, Массачусетском заводе велосипедных деталей, бумажной фабрике в Мэне, Бетльхемской стальной компании. Исследования Тейлора не остались незамеченными, вскоре его стали приглашать в качестве консультанта на производства с целью оптимизации деятельности компаний.

Тейлор и его ученики осуществляли обычную организационную работу, на взгляд современного менеджмента. Однако в то время его идеи и способы работы были революционными. Например, на заводе Taybor, который стал испытательным полигоном для отработки методов научного управления, за полгода сократилось число работников, число служащих увеличилось и увеличился объем выпускаемой продукции в 3 раза. На завод с новыми методами управления приезжали знакомиться многие руководители промышленных предприятий страны, убеждаясь, что значительные результаты были полученным во многом благодаря использованию научного управления предприятием.

До конца 50-х гг. XIX в. в США игнорировались достижения европейских исследователей, в том числе и теория Анри Файоля. В 1949 году его труд "Общее и промышленное управление" был переведен на английский язык, а до того момента научный менеджмент рассматривался как американское изобретение.

Американский менеджмент впитал в себя основы классической школы, основателем которой является Анри Файоль. Американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основах положений классической школы менеджмента в США. Гьюлик работал над совершенствованием функций управления, расширив их до семи. Впоследствии другие американские авторы внесли в систему принципов управления немало дополнений, уточнений и изменений. Классическая школа оказала большое влияние на формирование других направлений в формировании американской теории менеджмента.

Как было отмечено, переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20—30-е гг. потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Формирование новой концепции, получившей название "школы человеческих отношений", связано с именем американского социолога и психолога Э. Мэйо.

Часто этот период развития американской теории управления называют эпохой "новых начинаний" гуманистической направленности. Наиболее яркими ее представителями являются ученые экономисты, социологи, психологи, такие как Мери Фоллетт, Фриц Ротлисбергер, Абрахам X. Маслоу, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг и др.

Термин "менеджмент человеческих ресурсов" возник в 60-е гг. XX в. Американский социолог Р.Е. Майлз в одной из своих работ противопоставил модель "человеческие отношения" модели "человеческие ресурсы". Модель "человеческие ресурсы" рассматривается как стратегическая, способствующая решению основных целей организации. Модель "человеческие ресурсы"ориентирована на активную позицию личности в организации. Каждый человек должен отвечать за результаты своего труда, знать общие цели организации и своим трудом способствовать ихдостижению. В свою очередь, организация должна поощрять личную инициативу своих сотрудников с помощью материального стимулирования и продвижения по службе. Концепция "человеческих ресурсов" допускаетучастие подчиненных в управлении. Менеджмент "человеческих ресурсов" требует совершенствования кадровойполитики в организации.

Стремясь выразить свое повышенное внимание к человеческим ресурсам, большинство американских фирм в 70 - 60-е гг. XX в. переименовали кадровые подразделения вслужбы человеческих ресурсов, роль которых в последние два десятилетия заметно выросла.

Американский экономист Роберт Хейлбронер указал на три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества. Это — традиции, приказы и рынок. Традиционный подход имеет в виду распределение экономических ресурсов общества посредством сложившихся традиций, от одного поколения к другому. Командный подход подразумевает распределение ресурсов через приказы. Рыночный подход предусматривает распределение ресурсов с помощью рынка, без какого-либо вмешательства общества. Этот подход является наиболее эффективным. Он основан на взаимоотношениях продавца и покупателя, которые самостоятельно устанавливают цены, требования к качеству товара и пр. Рыночные отношения часто требуют принятия управленческих решений в условиях неопределенности ириска, что повышает ответственность менеджеров за их

разработку и принятие.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга "Современная корпорация и частная собственность", опубликованная А. Берли и М. Минз в1932 г. Корпорации получили статус юридического лица,

а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти. Американский профессор отмечал возникновение "новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом". Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60-70-х гг.XX в., а в 80-е гг.XX в. охватило практически все американские корпорации.

Слово "стратегия" произошло от греческого strategos, "искусство генерала". В общем виде стратегия — это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей. Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий.

Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпорации в последствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационных подходах к управлению. Предприятие рассматривается как открытая система. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвидение будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины производственной демократии("демократии на рабочих местах"),связанной с вовлечением в управление непрофессионалов как самого пред-

приятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды.

Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению "третьей революцией" в управлении. Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности.

Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. Производственная демократия (или партисипативное управление)стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы. Авторами идеи производственной демократии принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

* предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
* привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работи т. п.);
* предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
* участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений;
* предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений.

В 60-е гг. XX в. в США получили широкое распространение бригадные методы организации труда и кружки контроля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии. И только во второй половине 70-х гг. они получили распространение в американских корпорациях.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией — советах директоров — на практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения качества трудовой жизни, с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем. Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, Э. Петерсон и Э. Плоумен, авторы известной книги "Организация бизнеса и менеджмент" выделяют шесть основных видов менеджмента:

1. Правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя слово "менеджмент" не применяется к деятельности правительства).

2. Государственный менеджмент.

3. Военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента).

4. Ассоциационный (клубный) менеджмент.

5. Бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного).

6. Менеджмент в государственной собственности(специальный вид бизнес-менеджмента).

Развивая теорию управления, Петерсон и Плоумен дают определение понятию менеджмент как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Видный представитель американского менеджмента Питер Ф. Друкер выступает против расширительного толкования понятия менеджмент, считая, что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виды услуг. Друкер сформулировал основные принципы современного менеджмента:

1.Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать свои собственные традиции, культуру, историю.

2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять свои усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.

3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.

4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятия и возможностей их удовлетворения.

5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу. Связь между работниками осуществляется посредством коммуникаций.

6. В конечном счете деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.

7. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его.

Друкер сформулировал ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера:

* определение целей предприятия и путей их достижения;
* организация работы персонала предприятия (определение объема работ и распределение его между работниками, создание организационной структуры и т. д.);
* создание системы мотивации и координация деятельности работников;
* анализ деятельности организации и контроль заработой персонала;
* обеспечение роста людей в организации.

Американский менеджмент внес значительный вклад в разработку менеджмента как учебной дисциплины. Впервые научный курс управления был разработан в1881 г. американским ученым Джозефом Вартоном. Через 100 лет Г. Кунц и С. О'Доннел опубликовали свій труд "Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций", который был переведен с английского и вышел в свет в России в 1981 г. Также существует американский учебник Д. О'Шонесси, в котором были описаны самые заметные достижения в области управления. Современные идеи американского менеджмента изложены в учебнике "Основы менеджмента", в котором его авторы - М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури - осветили основные достижения различных школ управления и их вклад в становление науки о менеджменте.

## 1.3 Сравнительная характеристика существующих моделей менеджмента

Национально-исторические особенности корпораций проявляются в составе и структуре ключевых участников корпоративного управления, их правах и обязанностях, в механизмах взаимодействия участников и порядке формирования высших органов управления. Исследования мировой практики корпоративного управления выделяют три модели менеджмента:

* Американская (англо-американская)
* Японская
* Немецкая

Американская модель отличается особой демократизацией управления. Здесь высоки требования к нормативно-правовой базе, открытости информации, сведений об акционерах. В европейских и японских корпорациях высока концентрация крупных пакетов акции в руках небольшого числа собственников и очень значима роль банков. Управление на предприятиях Германии и Японии имеет свои характерные черты, но нередко их модель называют германо-японской. В Германии широко распространено привлечение широких слоев населения к участию в собственности корпораций. Для этого используются налоговые льготы для акционерных обществ и массовых вкладчиков, льготы для приобретения акций, акции для работников как форма участия в управлении компанией. Широко распространена практика взаимного участия корпораций в работе друг друга с помощью коллективных акционеров, общих банков, наблюдательных советов. В Японии управление компаниями опирается на коллективных акционеров. В их число входят индустриальные группы, крупные финансовые организации и корпорации, объединенные совместным владением и управлением. Широко используется практика перехода вошедших в отставку правительственных чиновников в государственные корпорации, советы директоров частных компаний и банков. Несмотря на сложную иерархию управления корпорацией, в Японии с уважением относятся к рядовым акционерам, сохраняют систему пожизненной занятости и структуру стабильных акционеров.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей менеджмента

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий сравнения | Модель управления | | |
| Американская | Японская | Немецкая (европейская) |
| Государства, в которых используется модель | США, Великобритания | Япония | Германия, Нидерланды, Канада, Австралия, Франция, Бельгия |
| Общая характеристика | Значительное число индивидуальных акционеров, независимых, не связанных с деятельностью компании. Разработанная законодательная база определяет права и обязанности участников | Значительное количество банков и компаний в составе акционеров корпорации. | Участие банков в качестве долгосрочных акционеров и представители выбираются в состав совета директоров. Банковское финансирование предпочтительнее акционерного. |
| Ключевые участники | Управляющие, директоры, акционеры, биржи, правительство | Ключевой банк и финансово-промышленная сеть, правление, правительство | Банки, корпорации |
| Структура акционерной собственности | Институциональные инвесторы ( США – 60 %, Великобритания – 65 %), индивидуальные инвесторы – 20 % | Страховые компании – 50 %, иностранные инвесторы – 5 %, корпорации – 25 %. | Банки – 30 %, корпорации – 45 %, пенсионные фонды – 3 %, индивидуальные акционеры – 4 % |
| Представительство в управлении (совет директоров) | Инсайдеры (лица, работающие в компании либо тесно с ней связанные)  Аутсайдеры (лица, напрямую не связанные с корпорацией)  Количество от 13 до 15 человек | Полностью из внутренних участников. Государство может назвать своего представителя. Количество – до 50 человек. | Двухпалатный совет директоров: наблюдательный совет (представители рабочих и акционеров) и правление. Количество членов наблюдательного совета от 9 до 20 человек, устанавливается законодательно. |
| Требования к прозрачности информации | Квартальный отчет, годовой отчет, вклюяающие в себя информацию о директорах, количестве имеющихся у них акций, заработной плате, данные об акционерах, владеющих более 5 % акций, сведения и слияниях и поглощениях. | Полугодовой отчет, сообщающий информацию о структуре капитала, сленах совета директоров, сведения о предполагаемых слияниях, поправках в устав. Сообщается 10 крупнейших акционеров корпорации. | Полугодовой отчет с указанием структуры капитала, акционеров с 5 % акций и более, информация о возможных слияниях и поглощениях. |
| Решения, требующие одобрения акционеров | Избрание директоров, назначение аудиторов, выпуск акций, слияние, поглощение, поправки к уставу. | Выплата дивидендов, выборы своета директоров, внесение изменений в устав, слияния, поглощения. | Распределение дохода, ратификация решений наблюдательного совета и правления, выборы наблюдательного совета |
| Взаимоотношения и интересы участников | Акционеры могут осуществлять свое право голоса по почте или доверенности, не присутствуя на собрании акционеров. | Корпорацйиизаинтересованы в долгосрочных и аффилированных акционерах. Ежегодные собрания акционеров носят формальный характер. | Большинство немецкий акции корпорации – акции на предъявителя. Банки с согласия акционеров распоряжаются голосами по своему усмотрению. Нет возмодности заочного голосования, обязательное присутствие акционера на собрании или передоверие этого права банку. |

Однако чаще всего говорят о двух моделях менеджмента – американской и японской. Школы управления США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах как своеобразный эталон развития менеджмента. При полярных различиях, между ними имеется определенное сходство: обе школы основное внимание уделяют активизации человеческого фактора (используя, однако, различные формы и методы), постоянным инновациям, диверсификации выпускаемых товаров и услуг, разукрупнению крупных предприятий и умеренной децентрализации производства; ориентируются на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия (правда, если американские менеджеры разрабатывают свои планы на 5— 8 лет, то японские — на срок до 10 лет и более). В то же время, несмотря на внешнее сходство, эти две управленческие школы имеют особенности, обусловленные спецификой социально-экономического развития их стран.

Таблица 2 – Сравнение американской и японской моделей менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Японская модель менеджмент | Американская модель менеджмента |
| 1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия. 2. Коллективная ответственность. 3. Нестандартная, гибкая структура управления. 4. Неформальная организация контроля. 5. Коллективный контроль. 6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост. 7. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль. 8. Ориентация действий на группу. 9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и коллективному результату. 10. Личные неформальные отношения с подчиненными. 11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы. 12. Подготовка руководителей универсального типа. 13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу. 14. Долгосрочная занятость руководителя в компании. | 1. Индивидуальный характер принятия решений. 2. Индивидуальная ответственность. 3. Строго формализованная структура управления. 4. Четко формализованнаяпроцелура контроля. 5. Индивидуальный контроль руководителя. 6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе. 7. Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива. 8. Ориентация управления на отдельную личность. 9. Оценка управления по индивидуальному результату. 10. Формальные отношения с подчиненными. 11. Деловая карьера обусловлена личными результатами. 12. Подготовка узко специализированных руководителей. 13. Оплата труда по индивидуальным достижениям. 14. Наем на работу на короткий период. |

менеджмент управление делегирование работник

Основу американской системы управления составляет принцип индивидуализма, возникший в американском обществе в XVIII—XIX вв., когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения огромных территорий вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. Для Японии же, в которой до конца XIX в. сохранялся феодализм, характерна традиционная установка общественного сознания на коллективизм (принадлежность к какой-либо социальной группе), и формирование современной японской системы управления происходило с учетом этой особенности. В настоящее время японский менеджмент получает все большее распространение в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд с учетом общих культурных ценностей и традиций.

Существуют и другие различия японской и американской систем управления. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации — в Японии же менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом. В американских фирмах существуют жесткие структуры управления, обладающие определенными функциями, — в Японии применяются более гибкие структуры управления, создаваемые и ликвидируемые по мере выполнения конкретных задач. Главным стимулом для американских работников является экономический фактор (деньги) — для японских работников более значимую роль играют не деньги, а социально-психологические факторы (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму). Для западноевропейских и американских предприятий характерно наличие морально-психологических запретов, сдерживающих инициативу и творчество работников, — японские трудящиеся руководствуются понятиями внутреннего долга и подчиненности своих интересов интересам коллектива. В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной, — на японских предприятиях существует неписанный закон так называемого пожизненного найма работников, при котором работающий персонал рассматривается как высшая ценность организации, а следовательно, администрация будет делать все возможное для того, чтобы сохранить своих работников в самых кризисных ситуациях. Американские работники согласно контракту о приеме на работу ориентированы только на выполнение своих функциональных обязанностей -японские работники стремятся не только выполнить свои должностные обязанности, по и сделать максимум полезного для своей организации, например американский мастер или инженер никогда не будет выполнять работу по уборке территории цеха, даже если у него имеется свободное время, а японский специалист, имея свободное от основной деятельности время, обязательно займется чем-то полезным для своей фирмы, так как ориентирован не на выполнение строго очерченных функциональных обязанностей, а на работу во имя блага своей фирмы. Американские трудящиеся обычно один раз в несколько лет меняют место своей работы, переходя в фирмы, где им предлагают большую зарплату или лучшие условия труда. Это вызывается также тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера (когда работника повышают в должности в структуре его организации). Обычной практикой является отправка на пенсию работников, проработавших в компании 20—25 лет, если даже они и не достигли пенсионного возраста. Таким способом руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удержать их в своей организации.

В Японии работники обычно трудятся всю жизнь на одном предприятии, а любой переход в другую организацию рассматривается как неэтичный поступок. Карьера японского специалиста чаще носит горизонтальный характер (например, управленец среднего звена через каждые 4 года — 5 лет перемещается в другие отделы, занимая равные по прежнему статусу должности). Это позволяет фирме улучшать систему горизонтальных связей между отделами и службами, подготавливать профессионалов широкого профиля, решать проблему взаимозаменяемости, улучшать моральный климат в коллективе. Люди достигшие пенсионного возраста, редко уходят на пенсию, стараясь работать на благо фирмы до тех пор, пока у них имеются силы, и на любых участках и должностях.

Еще одно главное различие заключается в самой организации управления. На американских предприятиях жестко разграничены служебные и производственные обязанности, а контроль за их использованием осуществляет вышестоящее лицо, поэтому в поле зрения рабочих и служащих попадает ограниченный круг вопросов, выполнение которых им поручено. На японских предприятиях ответственность за многие важные вопросы производственной деятельности несет персонал, который постоянно повышает свою квалификацию. Таким образом, управление в США "иерархическое", а в Японии – "всеобщее".

В краткосрочном плане японская система управления проигрывает американской из-за большой сложности принятия решений и большого количества времени и средств, затрачиваемых на обучение персонала на всех уровнях. Но в долгосрочной перспективе она повышает эффективность производства, поскольку стимулирует соучастие рабочих в управлении и усиливает их ответственность и заинтересованность в делах фирмы.

Уровень брака\* и частота поломок японских автомобилей, телевизоров, интегральных схем и других товаров в десять с лишним раз ниже, чем у западных изделий. Сравнение этих двух концепций свидетельствует о "близорукости" американских установок. Например, реконструкция производственной системы или производственной единицы с целью повышения качества приводит к краткосрочному росту производственных затрат, но в долгосрочном плане, напротив, сокращает их.

Сопоставление японской и американской моделей менеджмента показывает, что нельзя переносить одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.Рассмотренные модели менеджмента находятся в развитии. В современном мире расширяется интернационализация среды и объектов менеджмента, создается взаимосвязанная система мирохозяйственных связей и взаимопроникновение культур. В этих условиях формируется среда деятельности предприятий, что требует от менеджеров все более высокого профессионального уровня и глубоких знаний о национальных моделях управления.

# Глава 2. Особенности развития менеджмента в США

Данная глава содержит характеристику современного состояния американского менеджмента, анализ опыта управления крупнейших американских предприятий, а также характеристику особенностей использования американской модели менеджмента в российских условиях.

## 2.1 Характеристика современного состояния американского менеджмента

Соединенные Штаты Америки являются ведущей державой мира по большинству экономических и прочих показателей, они имеют самый большой в мире совокупный ВВП. США занимают 4 место в мире по величине территории и 3 место по численности населения. На душу населения в США приходится около 44 000 долларов ВВП, что ставит это государство на первые места в рейтингах самых богатых стран мира.

США - самый емкий и конкурентоспособный рынок в мире. Страна неизменно занимает первые позиции в мировом рейтинге наиболее благоприятных для ведения бизнеса государств. Экономика США является одной из движущих сил трансатлантической зоны. Экономику США в настоящее время характеризуют высокая эффективность предприятий, гибкость рынка труда, умение создавать рабочие места. Самой успешной и конкурентоспособной моделью менеджмента в мире в настоящее время является американская модель.

Изучение американской модели менеджмента представляет известный интерес. Именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента. Американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах.

Современный американский тип менеджмента характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений. Также для американского менеджмента характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

В американской школе менеджмента принято считать, что успех фирмы зависит, прежде всего, от внутренних факторов. Особое внимание уделяется рациональной организации производства, постоянному росту производительности труда, эффективному использованию ресурсов. В то время, как внешние факторы отходят на второй план. Рационализация производства выражается в высокой степени специализации отдельных работников и структурных единиц компании и жёстком разграничении их обязанностей. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объём подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности специализированного оборудования. Решения чаще всего принимаются индивидуально, уровень ответственности же находится в управленческой пирамиде на одну - две ступени выше, чем уровень менеджеров, обладающих формальной властью. Это означает, что руководство отвечает за деятельность своих подчинённых. Американская фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Соответственно рабочие здесь являются более мобильными, легко меняют место работы в поисках индивидуальной выгоды. Стоит отметить, что дух "жертвенности" (альтруизма) редок у американцев: даже в действиях, направленных на пользу общества, на поверку легко обнаруживается личная выгода. Часто на фирме поощряется конкуренция между сотрудниками (один из способов стимулирования), именно поэтому американцы – ярко выраженные индивидуалисты и порой им очень сложно работать в команде.

Для американской модели менеджмента характерна иерархическая модель управления. В традиционной модели иерархической организации имеет место разграничение процесса принятия деловых стратегических решений и оперативных решений. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды. Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений. Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения "качества трудовой жизни", с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем. В американском хозяйстве государство не играет значительной роли как собственник средств производства и совокупный предприниматель. Доля государственного сектора в ВВП – около 4%, а вместе с предприятиями местных властей – около 13% ВВП. В нем занято порядка 14-15% рабочей силы. Государство играет определяющую роль в воспроизводстве рабочей силы, охране окружающей среды, развитии научной сферы. Оно осуществляет общенациональное регулирование через кредитно-денежную и бюджетную политику, федеральную контрактную систему. В целом государство выполняет общественно значимые функции, которые или не приносят быстрого дохода или не являются оптимальными для частных хозяйствующих субъектов. Американские бизнесмены действуют прямолинейно: прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах; не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса, прагматически классифицируя их, решая вопросы один за другим. Одно из самых важных условий – соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнерами. В состав американской делегации на переговорах обязательно входит уполномоченный представитель, который имеет право на принятие решений, и юрист. Американские менеджеры не приветствуют, если их коллеги (партнеры) прерываются во время дискуссий или перед принятием решения удаляются для обсуждения своего решения. Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению "третьей революцией" в управлении после выделения управления в особый вид деятельности и появления менеджеров. В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

* участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
* создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
* разработка систем участия в прибыли;
* привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – на практике встречается крайне редко.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции "человеческих ресурсов" инвестиции в этот персонал наиболее оправданы. Компетентность и личная "заинтересованность в фирме" управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала. Таким образом, можно выделить следующие особенности управления в американской компании:

* Функциональность, что означает четко закрепленные должностные обязанности за сотрудником. Принцип: сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего; не важно, какой ты, важно, что ты умеешь делать как специалист.
* Задача менеджера состоит в раскрытии творческого потенциала сотрудника. Поощрение новых идей.
* Обязательная переподготовка и непрерывное обучение.
* Управление по целям. Расчленение любой задачи, где решение связано с совокупностью разнородных знаний. Четкий алгоритм достижения.
* Реализация противоположных тенденций: жесткий функциональный подход (например, конвейерная система) и большое количество лидеров и творческих личностей, децентрализация и централизация, жесткость в отстаивании своих интересов и гибкость в реализации.
* Карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации.
* Развитая корпоративная культура.
* Менеджмент считается сильным конкурентным преимуществом.

## 2.2 Опыт американских компаний в управлении предприятием

Многие достижения американской теории и практики менеджмента завоевали себе мировую славу. Передовиком в направлении деятельности является крупнейшая и наиболее прибыльная корпорация США – "I.B.M.". Корпорация была создана в 1914 году. Это самая прибыльная корпорация мира с объемом продаж более 50 млрд. долларов, с числом занятых 400 000 человек. Компания способна каждые 10 лет удваивать свои доходы. I.B.M. бросила вызов другим и успешно справилась со своей задачей. Основатель корпорации, Уотсон-старший разработал свой метод стимулирования труда, который заставил практически всех работников эффективно и качественно трудиться.

Вся система управления американских компаний основывалась и в, настоящее время основывается на общих принципах, которые условно можно разделить на две более или менее равноценные части. Основной смысл первой части заключается в создании доверия между руководителями и подчиненными, между самими подчиненными за счет ясности в подходах управления через стимулирование труда. Составляющие первой части:

1. Глубокие убеждения в совместных этических ценностях. Они основываются на ясных целях и задачах трудовой деятельности, а также способах их достижения и решения. Все работники должны быть убеждены, что достичь их можно только путем роста своего профессионального уровня, качественного и эффективного труда.
2. Политика полной занятости. Она реализуется на всех этапах производственного процесса. Работнику создаются все необходимые условия для полной трудовой отдачи в процессе рабочего времени. Этому подчинены условия и организация труда, весь производственный цикл.
3. Обогащение работ. Каждому работнику фирмы с учетом его социально-психологических характеристик, квалификации по мере возможностей подбирается работа, которая представляется ему белее интересней, содержательной и посильной.
4. Личные стимулы к труду. На фирме разработана целая система гибкого поощрения работников, главным образом материального, которая заинтересовывает их в поиске резервов и возможностей трудиться более эффективно и качественно. Она в определенной степени поощряет принятие ими и высоких обязательств перед фирмой.
5. Неспециализированная карьера. Суть ее состоит в том, что по желанию сотрудника(ему предлагают через определенное время работы по данной профессии, специальности перемещение) его перемещают на другое рабочее место, на другой участок работы. Эти перемещения могут быть как по горизонтали, так и по вертикали.
6. Личное участие работника в принятии решения. Участие обычно происходят на основе консенсуса. Обычно на фирме через определенные промежутки времени проводится опрос общественного, мнения по какому-нибудь актуальному вопросу. Результаты опроса учитываются при принятии управленческого решения. Если большинство опрошенных высказалось отрицательно по изучаемому ключевому вопросу, то решение не принимается. То есть, работники фирмы имеют своего рода право "вето".
7. Неявный контроль. Каждый работник хорошо информирован о целях и задачах фирмы, знает, чего от него хотят, что скрывается за его производственными показателями и он контролирует в процессе своей трудовой деятельности не только себя, но и как бы "скрыто" своих коллег по работе. Если на каком-то участке допускается брак, то данная ситуация обязательно станет предметом обсуждения, так как от этого в определенной степени зависит экономический результат всех. И данное поведение работника не считается каким-то "предательством" по отношению к своим коллегам.
8. Утверждение высокой культуры труда. В данном случае уделяется большое внимание условиям и содержанию труда, механизации и автоматизации всех производственных процессов, культуре поведения в процессе производственной деятельности (экономия рабочего времени, сырья материалов, топлива, электроэнергии ит.д.).
9. Холистический подход к работнику. Фирма видит свое предназначение в удовлетворении буквально всех потребностей, свойственных ее работникам. Эти потребности могут быть как материальные, так и социальные.

Практический анализ работающих на американских фирмах показывает, что работа позволяет значительно безбедно им жить, пользоваться социальными и другими благами.

Вторая часть включает те принципы управления, которые свойственны только этой фирме и предполагают развитие у работников анархии и индивидуализма. Считается, что в таких, искусственно созданных условиях работник должен планировать и управлять своей судьбой и соответственно координировать свое трудовое поведение. Эти принципы следующие:

1. Сильная вера в индивидуализм (уважение к человеку). Это официально провозглашенная политика фирмы. К мнению работника прислушиваются, с ним считаются. Поощряют почти все формы активности работника. Ему постоянно доказывают, что он основная фигура фирмы и призывают его следовать принятым компанией убеждениям.
2. Четкая кадровая политика. Службы управления персоналом имеют всю полноту информации о каждом работнике, сотруднике фирмы, "ведут" его по служебной и профессиональной лестнице предприятия, формы, организации. Эти службы составляют схемы возможных перемещений сотрудников в должности в организационной структуре формы с учетом ожидаемых вакансий. Параллельно осуществляется большая работа по планированию работниками своей карьеры. Это приносит немалый косвенный эффект, так как стимулирует более интенсивную работу руководителя или специалиста над собой, что нередко дает положительный результат и при его работе в занимаемой должности и большие основания для периодического повышения его заработной платы.
3. Единый социальный статус работников. Он не связан со служебным положением работника. Все работники фирмы находятся в одинаковых демократических условиях, пользуются одинаковым вниманием, как бы "все равны". Руководитель фирмы, руководители других служб и подразделений одинаково относятся с уважением и вниманием ко всем работникам, независимо от статуса и занимаемой должности.
4. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации. Фирма принимает на работу специалистов только высшей квалификации, это позволяет ей экономить на обучении и переобучении работников.
5. Расширенная подготовка и переподготовка всех работников. На фирме существует график подготовки и переподготовки кадров, который строго выполняется. Это позволяет работникам фирмы полностью реализовать свой потенциал.
6. Максимальное делегирование полномочий работникам, вплоть до самых низовых исполнителей. В американской литературе данная форма получила название "партисипативные методы управления": когда наемному работнику на всех уровнях делегируются дополнительные полномочия в управлении производством, участии в собственности, в распределении прибыли, в подготовке и принятии какого-нибудь решения и т.д. И, как показывает опыт внедрения этих методов управления и стимулирования труда, предприниматели совершенно не боятся потерять свое влияние на фирмах.
7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей. Это одно из самых успешных нововведений, предпринятых фирмой. В данном случае сознательно снижается роль линейных руководителей, а подчиненным предоставляется возможность полностью реализовать свой потенциал. У подчиненных расширяется самостоятельность, а руководители вынуждены искать пути по улучшению управления.
8. Поощрение несогласия. Это способ развития в людях индивидуализма. Суть его состоит в поощрении расхождения во взглядах.
9. Поощрение горизонтальных связей. Сознательно разрушаются вертикальные взаимосвязи, чтобы затем их заменить горизонтальными, возникшими в противовес вертикальным.
10. Институционализация изменений. Если изменения дают положительный результат, то они официально закрепляются как социальный институт.

Что касается карьерного продвижения, то большинство американских фирм придерживаются вертикальной модели развития карьеры для руководителей и специалистов.

Руководство компании стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и привязать их я своей организации, в частности за счет подготовки управленческих кадров. Подготовка руководящих кадров обусловлена необходимостью подготовки резерва взамен уходящих на пенсию, ростом организации, усложнением ее задач.

Практика показывает, что далеко не каждый человек имеет желание и способности к руководящей работе. Как правило, деятельность по подготовке кадров сосредоточена на высших уровнях управления организацией.

Принципы, объединенные в перечисленные выше две группы, дополняют друг друга, а объединение их позволяет представить успешно действующие и развивающиеся американские компании XXI века.

## 2.3 Особенности использования американской модели менеджмента в российских условиях

К сожалению, большинство наших предприятий меняют свою стратегию медленно и не очень охотно. Так или иначе это можно связать в некоторой степени с менталитетом россиян, с историческими предпосылками, которые утверждают совсем иной подход, нежели предполагает специфика рыночной системы стран запада или американский тип управления предприятием. На сегодняшний день большинству отечественных компаний присущ авторитарный стиль управления. Многие годы именно такой подход превалировал на наших предприятиях. Но со временем авторитаризм все больше вытесняется демократичным подходом в работе. Но в бизнесе обязательно должна быть авторитарная составляющая, которая бы органично дополняла демократическую. В идеале, компании хорошо бы достичь необходимого и достаточного баланса между этими сторонами управления. В тоже время надо следить, чтобы чаша весов не перевесила в одну сторону и не наступила полная демократия или полный авторитаризм. Все должно быть в меру. Каждому стилю управления присущи сильные стороны, и их необходимо разумно использовать. Поэтому куда логичнее выработать свой собственный национальный стиль управления, другое дело, что он не должен противоречить столь богатому и, что немало важно, проверенному опыту других стран. Но слепо его перенимать будет также фатальной ошибкой.

Немногие российские компании уделяют достаточно внимания работе с персоналом. Большинство традиционно предлагает сотрудникам лишь карьерный и материальный рост. Однако специалисты, работающие в российских компаниях, зачастую не могут выполнять свои обязанности в полную силу из-за того, что руководство не считает нужным проинформировать их о деятельности своей фирмы как на внешнем рынке, так и на внутреннем. Ведь не секрет, что многие сотрудники крупных российских компаний просто не знают, чем занимается соседний отдел, не говоря уже о компании в целом.

Конечно, в нашей стране есть яркие примеры, когда отлаженное сотрудничество отделов и подразделений компании приносит очень хорошие результаты. Но достичь этого очень трудно. При этом следует помнить, что результаты такой кропотливой работы не всегда видны сразу. В большинстве случаев их можно оценить лишь косвенно, да и то через некоторое время. Сейчас, к сожалению, наблюдается тенденция, когда многие руководители российских компаний просто недооценивают важность работы с персоналом, его информированность. Ввиду этого напрашивается вывод, что опыт западных стран при данной устоявшейся системе управления вряд ли может сыграть сколь либо значительную роль.

К тому же, западный стиль работы не подразумевает гибкости по отношению к персоналу. Он основан на том, что в организации "каждый за себя". В России же люди более склонны к коллективизму.

Резюмируя, хотелось бы сделать акцент на особой специфике работы отечественных предприятий. А заключается она в том, что наши фирмы развиваются по своему собственному пути. Конечно, они обращаются к опыту своих коллег из западных компаний, и перенимают положительные моменты. Но, все же, в российских организациях выработан собственный стиль работы, который непосредственно создается самими работниками и руководителями. В таких фирмах огромное влияние имеют человеческие отношения. Именно этот путь развития в управлении позволяет российским компаниям быть независимыми и профессиональными на рынке.

Существенное влияние на реформирование российского менеджмента оказали и продолжают оказывать весьма специфические общеэкономические факторы, и, прежде всего:

- экономическая и политическая нестабильность в стране;

- высокий уровень безработицы;

- высокий уровень инфляции;

- низкая платежеспособность многих организаций;

- несовершенная и нестабильная законодательная и нормативная база функционирования экономики;

- коррумпированность государственных и местных органов регулирования экономики;

- асимметричность информационного пространства, деловой информации, что крайне затрудняет формирование сделок;

- неразвитость рыночных отношений, инфраструктуры рынка, информационной среды; высокий уровень неопределенности, рисков на рынке товаров и услуг;

- высокий уровень криминализации экономики, незащищенность предпринимателей от криминальных структур.

Всё это явно не способствует возникновению условий, при которых может быть применён опыт других развитых государств, в которых вышеперечисленные проблемы экономического, политического, социального характер не стоят столь остро либо же вообще отсутствуют.

Отечественная модель обладает большим потенциалом, скорее всего даже большим, чем западная. Но для раскрытия ее потенциала необходим существенно более высокий уровень методической разработанности, знание и учет менеджерами российских законодательных и нормативных актов, высокий уровень подготовки, присутствие норм деловой этики бизнеса и глубоких знаний о рынке, экономике и о самом менеджменте как о науке управления. Заимствование чужого опыта Россией может принести еще более отрицательный результат. Это объясняется тем, что российский менталитет всегда характеризовался наличием полярности, доведением любой ситуации до крайности.

Источником многих экономических проблем в России является неэффективное управление предприятиями. В большинстве российских организаций не используются современные достижения мировой практики в области менеджмента. Действительно, лишь некоторые руководители российских предприятий в лучшем случае изучали американский опыт управления (или его западноевропейские модификации) и теперь используют его в своей деятельности. Большинство учебных материалов по менеджменту на русском языке также посвящено детальному изучению западного опыта управления, и лишь в общих чертах в них рассматривается опыт других стран. Конечно, в связи с тем, что среда, в которой работают российские предприятия, не может в чистом виде воспринять западную культуру управления, идет процесс адаптации западного менеджмента к российским условиям, и мы видим некоторые положительные результаты такой деятельности.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения западного менеджмента.

Руководители российских компаний долгое время придерживались авторитаризма. Отечественный бизнес исходил из посылки, что человек неорганизован, немножко ленив, его надо контролировать. Сегодня, когда в России появляется все больше представительств западных компаний с их демократичными взглядами на персонал, соблюдать жесткие методы уже не результативно.

Говоря о карьерном росте, можно с уверенностью сказать, что с приходом в нашу систему элементов западного управления, поменялся и сам подход к продвижению сотрудников по служебной лестнице. Сейчас недостаточно просто хорошо и качественно выполнять свои обязанности. Настало время, когда руководители наших фирм отдают предпочтение людям со смелыми идеями. Эта тенденция, без сомнения, навеяна западом.

Сегодня руководство российских компаний понимает, что привлечь настоящего профессионала можно только с помощью сильной мотивации. Наряду с этим многие крупные российские компании внедряют различные системы поощрения сотрудников. Например, материальные премии, корпоративные мероприятия, тренинги, семинары. В общем, все, что делает сотрудника лояльнее к организации и повышает его профессиональный уровень.

В России довольно неплохо прижились многие принципы западного менеджмента. Но, к сожалению, их используют не все отечественные компании. В первую очередь, это касается вовлечения персонала в процесс принятия решения. Данный фактор позволяет сотрудникам не только ощущать себя частью компании, но и повышает их ответственность в работе над проектом. Весьма часто получается так, что работник, находящийся в подчинении, может намного профессиональнее разбираться в конкретном вопросе, нежели непосредственный руководитель. Так, почему бы не узнать его мнения по конкретному вопросу? Почему не привлечь к принятию решения? Ведь это очень хороший мотивирующий фактор для персонала. Однако в России он пока не работает. В большей степени роль играет обычная психология человека, наделенного властью, – "пусть будет по-моему!".

Западный стиль управления часто называют "современным" или "цивилизованным". Российский же подобных эпитетов лишают. Дело том, что и в Европе и в США органически сформировались крепкие традиции деловой культуры с общими корнями. В отличие от бурно развивающейся российской традиции они уже на уровне базовых понятий по-другому понимают такие организационно-культурные феномены, как бюрократия, предпринимательство, лидерство, командность, инициативность, дисциплина.

Западные компании пришли к тому, что значимость такого нематериального актива, как качественное корпоративное управление, находится в одном ряду со стоимостью основных активов и брендов. В российской же ситуации до сих пор больше ценятся материальные активы.

Вот, собственно, коренное отличие западного подхода к менеджменту, ориентированного, в первую очередь, на результат и максимальное использование ключевых компетенций сотрудников. Именно этот фактор дает осязаемые преимущества в конкурентной борьбе перед традиционным российским подходом.

Оперативность решений - очень важный аспект современного управления, потому что сейчас время спрессовано как никогда. И здесь западный стиль управления, бесспорно, выигрывает перед российским. Ведь в отечественном менеджменте отношение ко времени определяется процессом, а не результатом. При российском стиле управления часто невозможно понять, кто же все-таки принял то или иное решение, а кто отвечает за его последствия. На Западе же, наоборот, поощряется, когда сотрудник берет на себя ответственность.

Другой момент– это забота о здоровье персонала. К примеру, если в течение рабочего дня сотрудник почувствовал недомогание – он может позвонить персональному доктору компании. Если недомогание серьезное, он советует, услугами какой именно клиники человеку лучше воспользоваться. Такой подход очень выгоден самой компании – у сотрудников нет необходимости тратить время на очереди в поликлиниках. В то же время, персонал чувствует заботу о себе.

В настоящее время мир бизнеса работает по единым стандартам, выработанным на основе более чем столетнего опыта в разных точках земного шара. Уже сейчас налицо сильная экономическая интеграция, тенденция стандартизации процедур и принципов управления, что, впрочем, не означает пренебрежения культурными особенностями того или иного региона. Однако тот, кто чрезмерно подчеркивает исключительность своих обстоятельств, рискует выйти из соревнования и, в конечном счете, попасть в список банкротов.

Одной из важных проблем, стоящих перед экономикой России, является недостаточный уровень подготовки управленческих кадров: руководителей среднего и высшего звеньев. Одним из путей решения этой проблемы может стать рациональное использование западной модели менеджмента с учётом особенностей внешних и внутренних факторов России.

Проблема использования опыта, накопленного зарубежными фирмами в области менеджмента, в последние годы стала особенно актуальной. В России традиционно ведутся споры, использовать ли ей опыт Запада или идти собственным путем. Однозначного ответа на этот вопрос нет. Вероятно, следует в разумных соотношениях использовать обе стратегии, учитывая особенности внутренних факторов страны.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что западный опыт управления необходимо тщательно изучать. Без понимания результатов, накопленных зарубежными специалистами в области управления, невозможно создание собственного современного института управления.

Супермаркет Кировский – крупнейшая сеть супермаркетов в Екатеринбурге и Свердловской области, контролируемая депутатом Палаты Представителей Законодательного Собрания Свердловской области Игорем Ковпаком. По данным журнала Forbes оборот в 2008 году составлял 13,2 млрд. руб.

Сеть супермаркетов "Кировский" придерживается американской модели управления. Рациональная организация управления является одним из основных факторов достижения фирмой успеха и реализации поставленных перед ней целей и задач. Такая структура позволяет избежать завышения расходов на оплату труда, тем самым, помогая снизить себестоимость продукции и получить большую прибыль. В сети супермаркетов "Кировский" широко применяется материальное и моральное поощрение работников, осознание работниками ответственности за порученное им дело, и, таким образом, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Профессионалы давно "разложили по полочкам" успех "Кировского", определив его причины. Никаких секретов тут нет. Как не могли стать сверхпопулярными эти магазины, если в "Кировском" едва ли не первыми в городе поняли важность корпоративных стандартов обслуживания — чистота, вежливость, улыбка — и добивались их соблюдения неуклонно и жёстко.

В других магазинах продавцы работали на износ, к вечеру едва держась на ногах. В "Кировских" в три часа дня происходила пересменка. Глубинное понимание принципа "главное – покупатель", постоянный поиск, энергичное развитие, всё это явилось основным залогом успеха данного предприятия.

Знаменитый теперь на всю страну пивоваренный завод "Балтика" строили 12 лет. Сейчас на заводе "Балтика" выработана и реализована специальная стратегия по раскрутке своей торговой марки. Поэтому ещё в 1992 году появилось первое пиво "Балтика", а на бутылке была фирменная этикетка.

"Балтика" стала торговать практически круглосуточно, взяв на себя и развозку товаров по торговым точкам, причем, стараясь сделать ее максимально дешевле. Круг высших руководителей, участвующих в выработке стратегических решений, на "Балтике" постарались сократить. Раньше в зале заседаний собиралось человек 60-65 и обсуждали все вопросы, начиная от стратегических и кончая тем, куда забить гвоздь. Сейчас в правлении осталось четыре директора по направлениям плюс генеральный директор. Таким составом правление собирается раз в неделю, по понедельникам, а дальше каждый организовывает свою работу так, как считает нужным.

На "Балтике" уже несколько лет действует принцип постепенного повышения заработной платы. Там нет скачков – полгода платят одну заработную плату, потом повышают в два раза, – а есть регулярное увеличение на 10-15 процентов. Но это не слепое повышение: параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников – дисциплина, объем работ.

Для того, чтобы люди чувствовали себя членами одной команды, на "Балтике" все работают в одинаковой фирменной спецодежде с символикой предприятия.

Для указанных предприятий: "Балтика" и "Супермаркет Кировский", как впрочем, и для других процветающих в российских реалиях предприятиях характерны следующие важные черты, гарантировавшие им успешность на современном российском рынке:

- производственная дисциплина наводится не палочными методами, а путём изменения отношения работников к своему предприятию;

- имеет место наведение порядка в производственных отношениях, в финансах и во внешнем виде предприятия, причём так, чтобы он постепенно превращался в культуру;

- проводится активная политика, ориентированная не на сиюминутный выигрыш, а на перспективу – отсюда стремление поддерживать контакты со старыми клиентами, наладить взаимодействие с торговлей, обучать персонал, службы сбыта;

- "раскрутка" своей торговой марки, это один из основных элементов их маркетинговой политики;

- большое внимание уделяется службе сбыта и конкретным людям там работающим, создаются для них все условия;

- при производстве нового вида продукции, учитывается необходимость соответствия основному профилю деятельности предприятия. Повышая требования к квалификации людей, на успешных предприятиях всячески способствуют их обучению и переподготовке;

-создаётся поле для самостоятельности подразделений и их руководителей, но только до определенного предела предоставляя им свободу действий, сохраняя реальные рычаги централизованного управления;

- используются механизмы планирования для установления ориентиров, согласования действий и контроля;

-происходит поощрение всех, кто способен развиваться (обучение, повышение заработной платы), и подлежат увольнению все, кто не может работать по-новому, невзирая на прежние заслуги;

-происходит активное привлечение новых людей, происходит отбор наиболее выдающихся и компетентных сотрудников.

# Глава 3. Анализ американской модели менеджмента на примере компаний "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер"

Данная глава содержит сравнительное исследование систем менеджмента трех крупнейших компаний автомобильной промышленности как классических примеров американской модели управления предприятием.

## 

## 3.1 Характеристика компаний "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер"

Дженерал Моторс – это крупнейшая американская автомобильная компания, которая до 2008 года на протяжении 77 лет являлась крупнейшим производителем автомобилей в мире. Компания имеет производство в 35 странах мира, продажа автомобилей осуществляется в 192 странах. Штаб-квартира компании расположена в Детройте.

Компания "Дженерал моторс" на протяжении долгого времени по праву считается одним из крупнейших мировых автопроизводителей. Заводы и офисы компании разбросаны по всему миру, а ее штаб-квартира находится в американском городе Детройт (штат Мичиган). Основным направлением деятельности компании является выпуск легковых и грузовых автомобилей. Кроме этого, "Дженерал моторс" занимается производством авиакосмической продукции, железнодорожной и строительной техники, энергетического оборудования, бытовых приборов. В состав данного концерна входит несколько не менее знаменитых автопроизводителей ("Бьюик", "Кадиллак", "Шевроле" и др.).

Основателем компании "Дженерал моторс" являлся известный предприниматель Уильям Дюрант. Объединив несколько относительно мелких автопроизводителей (какие-то из них были куплены, а какие-то — поглощены), он основал фирму "Дженерал моторс", которая уже в следующем, 1909 году выпустила первые грузовые автомобили под своей маркой.

Вскоре Уильям Дюрант смог получить права на производство и выпуск автомобилей марки "Бьюик", и почти сразу после этого — на "Олдсмобиль" и "Кадиллак". Кроме этого, концерн приступил к выпуску скоростных грузовиков. Уильям Дюрант хотел как можно быстрее запустить в производство максимальное число автомобильных марок, что привело к огромным долгам компании. В результате "Дженерал моторс" удалось сохранить, но банки оказали финансовое содействие лишь на том условии, что Дюрант будет отстранен от руководства концерном.

Однако коммерческий талант Дюранта нашел свое применение. Он сумел не только организовать, но и "раскрутить" новую автомобильную фирму — "Шевроле". А в 1918 году Дюрант вновь вернулся к руководству "Дженерал моторс", "прихватив" с собой свое новое детище — компанию "Шевроле", и по сей день входящую в состав концерна.

Во время Первой мировой войны компания "Дженерал моторс" поставила для военных нужд более 10 000 грузовых автомобилей и различных модификаций на их основе. После войны концерн продолжал выпускать автомобили разных марок. Несмотря на то, что многие модели пользовались большим успехом у покупателей, компания вновь оказалась на грани финансового краха. Это привело к тому, что уже в 1920 году Уильям Дюрант вновь был вынужден оставить руководство "Дженерал моторс".

Новым руководителем концерна стал Альфред Слоун, который в 1923–1937 годах был президентом "Дженерал моторс", а с 1937 по 1956 год — председателем совета директоров. Главная проблема, которую ему удалось решить — это превращение беспорядочного скопления разрозненных структурных подразделений и отделов, который порой умудрялись конкурировать между собой, в единый финансово-хозяйственный и производственный механизм с централизованным управлением. Созданный Альфредом Слоуном образец корпоративной структуры был принят на вооружение многими другими концернами, компаниями и корпорациями США.

Разобравшись с финансовой, организационной и производственной неразберихой, Слоун приобрел еще несколько компаний (английскую "Воксхолл", немецкую "Опель Адам", австралийскую "Холден", и др.). В 1925 году на базе компании "YellowTruck&CoachManufacturing" было организовано структурное подразделение, занимающееся выпуском грузовиков (в настоящее время это "GM Truck&CoachDivision").

Конец 20-х годов прошлого столетия ознаменован тем, что по объемам продаж "Дженерал моторс" обгоняет знаменитый концерн "Форд", сумев предложить покупателям широчайший ассортимент самых разных автомобилей на любой вкус.

В 1927 году с конвейера завода сошел первый автомобиль серии Т, а в 1931 году компания произвела первый автомобиль категории "Класс 8" — тяжелый грузовик Т-95. Эта машина была сконструирована на трех осях, оснащена пневматической тормозной системой и четырехступенчатой коробкой переключения передач, и способна была перевозить грузы до 15 тонн.

Во время Второй мировой войны концерн "Дженерал моторс" перепрофилировал производство на удовлетворение военных заказов. Помимо автомобильной спецтехники, компания выпускает танки, оборудование для подводных лодок, и т.д. Одним из наиболее известных проектов "Дженерал моторс" был знаменитый автомобиль-амфибия, способный передвигаться как по суше, так и по воде.

По окончании войны автомобили "Дженерал моторс" пользовались очень большой популярностью — и это при том, что каких-либо серьезных изменений в дизайне не производилось. Примерно в этом же время концерн приобрел контроль над японскими компаниями "Исудзу" и "Сузуки", а также над корейской "Дэу".

Примерно с весны 1949 года автомобили серии, А стали заметно устаревать. Поэтому они стали заменяться более современными грузовиками категории "Класс 8", и модель серии Н, серийное производство которой было начато в конце того же года, была единственным грузовым автомобилем категории "Класс 8", который выпускался "Дженерал моторс" в 50-х годах.

1968 год ознаменовался для компании выпуском нового грузового автомобиля — "Astro-95", который быстро завоевал прочные позиции на рынке грузовиков. Эта машина несла в себе целый ряд новшеств: измененный дизайн кабины, полукруглая приборная панель, новая форма лобового стекла. Разные модификации данного автомобиля производились как со спальным местом, так и без него. Модели "Astro" оказались настолько удачными, что выпускались на протяжении многих лет, и были сняты с производства лишь в 1987 году. В начале 1988 года концерн "Дженерал моторс" стал участником группы производителей грузовых автомобилей "Volvo-White".

До настоящего времени "Дженерал моторс" выпускала не только грузовики, но и разные типы легковых автомобилей, микроавтобусов и внедорожников. Однако в связи с мировым финансово-экономическим кризисом компания столкнулась с серьезными проблемами. Дело дошло до того, что было принято решение начать процедуру банкротства. Для США это был беспрецедентный случай: никогда еще в Америке столь крупные концерны не объявляли себя банкротами. Это самое крупное банкротство в истории США.

1 июня 2009 года Дженерал Моторс приступила к процедуре банкротства (статья 11-я федерального закона США о банкротстве) — в суд Южного федерального округа Нью-Йорка был подан соответствующий иск, согласно которому Правительство СШАпредоставит компании около 30 млрд. долларов, а взамен получит 60 % акций концерна, правительство Канады — 12 % акций за 9,5 млрд долларов, Объединенный профсоюз работников автопромышленности США (UAW) - 17,5 % акций. Остальные 10,5 % акций разделят между собой крупнейшие кредиторы концерна. Президент США Барак Обамазаявил, что государство не планирует контролировать Дженерал Моторс всегда и избавится от контрольного пакета акций, как только улучшится финансовое положение концерна . В результате 10 июля 2009 года была создана новая независимая компания GeneralMotorsCompany. Старая Дженерал Моторс была переименована в MotorsLiquidationCompany.

Предполагается, что после процедуры банкротства концерн будет разделен на две компании, в первую из которых войдут наиболее убыточные подразделения, а во вторую — наиболее прибыльные Chevrolet и Cadillac. В ходе процедуры банкротства будут закрыты 40 % всех дилерских центров в США и остановлены конвейеры на 12-14 американских предприятиях, 20 тыс. человек потеряют работу.

В 2009 году Дженерал Моторс планировала продать приносящую убытки автомобилестроительную компанию Opel. Одним из претендентов на покупку являлся консорциум компании MagnaInternational и российского Сбербанка. Однако в начале ноября 2010 г. Дженерал Моторс приняла решение оставить Opel себе, мотивируя это наметившимся выходом отрасли из кризиса и нежеланием уходить с рынка малолитражных автомобилей.[http://ru.wikipedia.org/wiki/General\_Motors - cite\_note-7](http://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors#cite_note-7)

По итогам 2010 года объем продаж составил 8,7 млн. автомобилей по всему миру, в денежном выражении — 135,6 млрд. долларов. Годовая чистая прибыль — 4,7 млрд. долларов.

Форд Мотор - американская автомобильная компания, выпускающая легковые автомобили марок "Форд", "Меркюри", "Линкольн", грузовики, разнообразную сельскохозяйственную технику. "Форду" принадлежит компания "Ягуар", "Астон-Мартин", "ЛендРовер", "Вольво". Штаб-квартира находится в Диборне (штат Мичиган), недалеко от которого была когда-то ферма родителей Генри Форда. Форд Мотор является третьей по величине автомобилестроительной компанией США.

Компания была основана Генри Фордом в 1903 и с самого начала предназначалась для выпуска дешевого автомобиля. Первоначально такой была модель "A", в 1908 ее сменила модель "T", окрещенная карикатуристами "жестяной Лиззи". Успех новой модели были столь велик, что постоянно расширяющиеся предприятия Форда не справлялись с заказами. В "Форд Мотор" в 1913 впервые в мире на производстве был введен метод стандартизации взаимозаменяемых частей изделий и конвейерная технология сборки автомобилей, что позволило всего за один год поднять производительность труда на 40-60%. Одновременно возросла зарплата рабочих и служащих, превысив среднюю по промышленности в два раза. На предприятиях был введен восьмичасовой рабочий день. К середине 1914 было произведено 500 тысяч моделей "T", к 1923 каждый второй автомобиль в Америке делался на заводах "Форд Мотор".

В 1922 "Форд Мотор" приобрел компанию "Линкольн", управление которой было поручено Эдселю Форду, единственному сыну Генри Форда. Авторитарный стиль управления старшего Форда становится излюбленной мишенью левой прессы, отказ Форда терпеть профсоюзы на своих предприятиях вызывает кампанию настоящей травли. Вместе с тем американцы к концу 1920-х гг. устали от однообразной модели "T". Вперед вырываются конкуренты из "Дженерал Моторс". "Форд Мотор" отвечает моделью "Форд A", популярность которой все же отстает от "Шевроле" и "Бьюиков ". В 1920-30-е гг. "Форд Мотор" активно открывает отделения во многих странах мира, в том числе сотрудничает с Советской Россией (создание заводов ГАЗ, АМО). Великая депрессия 1929 резко снижает продажи автомобилей. Вдвое падает заработная плата. Сравнительно удачной была линия автомобилей "Меркюри", запущенная в 1938. Компанией номинально управляет Эдсель Форд, но его авторитет не сравним с авторитетом его отца. В делах начинается застой, продлившийся до начала Второй мировой войны, когда военные заказы поправили финансовые дела. После краткого правления старика Форда (Эдсель умер в 1943) в1945 власть перешла к Генри Форду-второму, вдохнувшему новую жизнь в компанию.

Форд-младший реорганизует систему набора персонала, применяет для разработки стратегии фирмы известные ему с войны методы "мозгового штурма", приглашает группу системных аналитиков. Запуск серий моделей "Тандерберд" (Thunderbird) в 1955 и "Мустанг" (Mustang), ставших ныне классическими, упрочил финансовое положение "Форд Мотор". В 1967 выходит "Форд Фиеста", завоевавший популярность в Европе; с середины 1980-х — "Таурус" (Taurus).

Покупка компаний "Астон Мартин" (AstonMartin) в 1987 и "Ягуар" (Jaguar) в 1989 еще более увеличивает гамму фордовских моделей, по комфорту ничем не напоминающих о "жестяной Лиззи". Кроме этого концерну с 1999 принадлежит компания "Вольво", с 2000 — "ЛендРовер" (LandRover). Покупка в 1979 25 % акций японской "Мазда" (Mazda) положила начало тесному сотрудничеству двух автогигантов; в 1996 "Форд Мотор" увеличил свою долю акций компании "Мазда" до 33,4 %.

"Форд Мотор" открыта для новаций и перемен; интересно, что компания — пионер во введении конвейера — первая же среди крупных производителей и отказалась от него, так как современные рабочие с большей отдачей делают работу, в которой есть элемент самостоятельного творчества. Стремясь увеличить продажи в Европе, компания в 2000-х гг. представила обновленные модели седанов Mondeo и Focus, внедорожников Fusion и Maverick, компактногохэтчбекаFiesta. В 2002 компания Форд официально вышла на российский рынок с моделью FordFocus.

Компания FordMotor уже на протяжении более чем 100 лет контролируется семьёй Фордов, являясь, таким образом, одной из наиболее крупных компаний, находящихся под семейным контролем, в мире. В то же время, FordMotorCompany является публичной компанией, акции которой котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. Семье Форд на октябрь 2010 года принадлежало 40 % голосующих акций Ford, остальные находились в свободном обращении

В настоящее время концерн Ford выпускает широкую гамму популярных в странах Северной и Южной Америки грузовых автомобилей разных классов, среди которых преобладающую роль играют грузовики легкого класса. Объединенное европейское отделение корпорации FordMotor со штаб-квартирой в Кельне включает несколько крупных заводов в Германии, Великобритании, Бельгии, Испании, России. Отделение FordOtosan в Турции выпускает модели легких фургонов.

В 2009 году компанией (вместе с контролируемыми марками) было произведено 4,8 млн. машин (годом ранее — 5,5 млн), в том числе FordEurope — 1,6 млн., Volvocars (ныне не принадлежащая Ford) — 0,32 млн.

Общее количество занятых в компании — 178 тыс. человек (2010 год), годом ранее — 198 тыс. человек. Выручка компании в 2009 году составила $118,31 млрд (в 2008 году — $145,11 млрд.), чистая прибыль — $2,72 млрд. (в 2008 году чистый убыток $14,77 млрд).

"Крайслер Корпорейшен" - американская автомобильная компания, специализирующаяся на выпуске легковых автомобилей марок Chrysler (Крайслер), Dodge (Додж), Plymouth (Плимут), "Игл" и др., грузовиков "Додж", пикапов, а также разнообразных комплектующих. Существуют финансовое и технологическое отделения корпорации; выпускается электронная и авиакосмическая продукция. Штаб-квартира находится в Оберн-Хиллз (штат Мичиган). С 1998 компания объединена с корпорацией "Даймлер-Бенц" в единый концерн Daimler-Chrysler (Даймлер-Крайслер).

В настоящий момент является совместным с итальянским концерном Fiat предприятием. Генеральный директор — СерджиоМаркионне (одновременно является главным управляющим Fiat). Итальянцам принадлежат 20% акций Chrysler, 9,5% владеет правительство США, 2,5% правительство Канады, остальные акции находятся в собственности пенсионного фонда профсоюза работников автомобильной промышленности Америки.

Компания основана в 1924 году известным инженером и бизнесменом Уолтером Крайслером в результате реорганизации компании "Максвелл Мотор" (поглотившей в свою очередь "Чалмерс Мотор", основанную в 1908) и "Виллис-Оверленд".

В 1924 же вышел первый легковой автомобиль марки "Крайслер 70" с 6-цилиндровым двигателем с высокой по тем временам степенью сжатия, который имел гидравлические тормоза на всех четырех колесах. Этот автомобиль имел бешенный успех в США. В первый же год их было продано более 32 000 штук.

В 1926 году был выпущен более комфортный вариант ChryslerFoyr, а потом уже и ChryslerImperialSix.Крайне удачным приобретением стала покупка в 1928 г компании Dodge (Додж), сразу же выведшая "Крайслер" в число важнейших автомобильных компаний Америки. В этом же году были запущены марки Plymouth ("Плимут") и DeSoto ("Де Сото").

Мощный рывок делает "Крайслер" в конце 40-50-х годовXX в. В 1949 появляется удобное новшество - запуск автомобиля с помощью ключа зажигания. Целый ряд мощных моделей выводит компанию вперед в деле создания все более мощных двигателей.

В 1955 году "Крайслер-Империал" выделяется в отдельную линию "Империал". Компания делает сильный рывок и начинает скупать акции европейских предприятий: в 1963 покупает 40% акций испанской компании BarreirosDiesel ("Баррейрос Дизель"), в 1964 30% акций британского автомобильного консорциума RootesGroup ("РутсГруп"), в 1966-67 около 80% акций французской фирмы "Симка". Эти фирмы именуются соответственно "Крайслер Эспанья", "Крайслер Юнайтед Кингдом", "Крайслер Франс" и объединяются впоследствии в "Крайслер Европа".

В 1970 MitsubishiMotors (Мицубиси Моторс) выпускает под маркой "Крайслер" малолитражные автомобили для продажи в США. Но 70-е годы становятся для компании убыточными: сказался и энергетический кризис, и непродуманная производственная политика.

В 1978 руководство отделением "Крайслер Европа" передается концерну "Peugeot-Citroen" (Пежо-Ситроен), но все равно "Крайслер" оказывается на грани банкротства. Для спасения компании был приглашен известный менеджер Ли Якокка, которому удалось получить крупный заем от федерального правительства, доказав, что закрытие заводов такой гигантской корпорации как "Крайслер" было бы национальной трагедией Америки. Якокка удалось вывести компанию в ряд прибыльных к 1983.

К "Крайслеру" присоединяются Lamborghini "Ламборджини" (1987), AmericanMotorsCorporation (Америкен Моторс Корпорейшн) со своим знаменитым отделением Jeep (Джип).

МинивэнChryslerVoyager/Town&Country впервые в качестве прототипа был представлен в Детройте в январе 1983. Осенью 1990 была осуществлена модернизация. В январе 1995 появилась новая модификация. В январе 2000 в Детройте было представлено новое поколение моделей ChryslerVoyagerпредназначен для европейского рынка. ChryslerTown&Country сочетает в себе автомобиль повышенной комфортности и фургон.

В 1985-89 компания "Crysler" разрабатывает небольшие экономичные автомобили в содружестве с "MitsubishiMotors" и "Renault".Появившийся в 1986 году LeBaron удержался на америкнском рынке только шесть лет. ChryslerStratus/Cirrus, преемник модели LeBaron, впервые был представлен в Детройте и Лос-Анджелесе в январе 1994.

В 1998 году состоялось объединение с корпорацией "Даймлер-Бенц". Образованная путем слияний двух гигантов компания получила название "Даймлер-Крайслер".В 2000 был выпущен новый автомобиль Chrysler PT Cruiser, предназначенный для европейского рынка. На американских предприятиях производство было приостановлено в 2000 для переориентации на новые рынки из-за насыщенности американского.

На сегодняшний день задолженность Крайслера банкам и финансовым корпорациям составляет 6,9 млрд. долларов, Дженерал Моторс – 60 млрд. долларов. Чтобы оплатить счета кредиторов представители "Большой тройки" приступили к сокращению расходов, закрыв несколько заводов и сократив рабочие места. Самый крупный производитель автомобилей в США Дженерал Моторс сократил в 2008 году 18 500 рабочих мест. В августе 2008 Форд сократил 15% рабочей силы, закрыв 14 заводов. Крайслер, который находится в наиболее сложной финансовой ситуации, с 2006 по 2008 год сократил 38% своих сотрудников. И согласно плану реструктуризации, компания намерена сократить еще 3000 из 53 000 рабочих.

Однако, несмотря на все усилия топ-менеджеров автомобильных компаний, они не смогли расплатиться с кредиторами и были вынуждены обратиться за помощью к государству. Администрация Джорджа Буша с одобрения конгресса выделила 17,4 млрд. долларов Крайслеру и Дженерал Моторс в декабре 2008 года. Форд заявил, что на данном этапе справится со своими проблемами за счет собственных ресурсов. Все эти средства пошли на уплату долгов автомобильных компаний, однако не решили их проблемы. Теперь уже администрации Барака Обамы приходится выделять новые кредиты, чтобы удержать от банкротства Дженерал Моторс и Крайслер.

## 3.2 Сравнительный анализ систем менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер"

Системы менеджмента компаний "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" неразрывно связаны с именами руководителей, заложивших основы управленческого стиля, которого придерживаются на этих предприятиях до сих пор. "Дженерал Моторс" - это Альфред Слоун, "Форд Мотор" - это Генри Форд, "Крайслер" - это Ли Якокка.

О Генри Форде говорят, что он изобрел не автомобиль, а автомобильный бизнес. До Форда автомобили были продуктом кустарного производства, а потому ненадежными и дорогостоящими. На американских дорогах господствовали "Кадиллаки" и "Паккарды", которые могли покупать только богатые. Форд задался целью превратить автомобиль в простой, надежный и недорогой предмет первой необходимости. Задачи, которые встали перед Г.Фордом:

* открыть и внедрить конвейер (автоматизация производства)
* наладить массовое производство,
* сформировать научную систему организации труда.

Только эти достижения могли позволить производить автомобили хорошо и сравнительно дешево.

Первая "модель Т" стоила лишь 850 долларов, она продержалась в производстве 19 лет и за это время выпущено 15,5 млн. автомобилей. Это была подлинная техническая революция. Недаром изобретенный Фордом способ производства и организации труда был назван фордизмом. Фордизм – это система организации поточно массового производства основанная на конвейеризации производства.

Но переворот был не только технический. За короткое время производительность труда на заводах Форда выросла в 2 с лишним раза. Это дало возможность колоссально увеличить прибыль. Так оно и было, но при этом Форд поднял и заработную плату до 5 долларов в день, что было вдвое с лишним выше господствовавшей тогда нормы. Благодаря этому он не испытывал недостатка в рабочей силе, что позволяло долгое время обходиться без профсоюзов. Но Форд не был добряком или филантропом. На его заводах царила собственная полиция, державшая строжайшую дисциплину. Но высокая зарплата давала возможность многим рабочим покупать в кредит собственные недорогие дома и автомобили. Задолго до "Фольксвагена" Форд создал "народный автомобиль", опередив Европу на несколько десятилетий.

Умение сочетать относительно высокую зарплату с высокой прибылью и дешевой продукцией постепенно стало основой перестройки старого капитализма - сначала американского, потом западноевропейского и японского. Форд инстинктивно и справедливо полагал, что бессмысленно налаживать массовое производство, если нет массового потребления. Это значит, что лица наемного труда, составляющие большинство в современном обществе, должны зарабатывать столько, чтобы можно было покупать собственную продукцию. В противном случае достаточного рынка сбыта не будет, и капитализм задохнется от невозможности реализовать продукцию. Рост заработной платы в меру роста производительности труда позволяет параллельно наращивать и рынки, и прибыль. Первооткрывателем этой истины стал, сам того не подозревая, Форд.

Таким образом, можно сформулировать следующие принципы менеджмента Форда:

1. Высокая стандартизация производства (позволяет ускорить и облегчить процесс производства, снизить издержки).
2. Разделение труда (производственные процессы разбиты на операции, которые может выполнять низкоквалифицированный персонал. Высококвалифицированный персонал занят управлением, разработками и совершенствованием процесса).
3. Организация производства "от задач производства", а не от станков (производственные машины располагаются в необходимом производству порядке).
4. Лента конвейера связывает различные стадии процесса, ускоряя и облегчая его.

В настоящее время в Форд Мотор можно выделить следующие особенности модели управления:

1. Система менеджмента Форда направлена на удешевление производимого продукта, потому как стратегия Форд Мотор – производство надежного доступного автомобиля.
2. Удешевление продукта производится за счет инноваций в производстве, организации труда, финансовой политики – но не за счет качества автомобилей. Дополнительные гарантии качества потребителю представлены в виде сети сервисных станций компании.
3. Высокий уровень материального стимулирования рабочих позволяет повысить общественное благосостояние и корпоративные прибыли. Уровень социальной ответственности компании очень высок – функционируют бесплатные школы, где работники-иммигранты учат английский язык, социальный отдел компании выявляет проблемы в семьях рабочих, помогая устранить их.
4. Высокая степень эффективности организации производственного процесса позволяет снизить издержки производства. Рабочие на конвейере не делают больше одного шага в сторону, не делают лишних движений (наклонов и т.п.) – настолько эффективно организовано их рабочее место.
5. Модель организации управления производством не имеет административной схемы, постов с особыми обязанностями и т.п. В компании предпочитают тратить время на непосредственно работу, чем на бюрократические элементы администрирования.
6. Финансовая политика заключается в том, что компания стремится продать большое количество автомобилей с маленькой прибылью (а не малое количество с большой прибылью).
7. Ускоренный денежный оборот позволяет предприятию тратить меньше денег (оптимизация производства, логистики). Компания предпочитает находить собственные средства, чем брать кредиты и займы. Опыт выхода из экономического кризиса 2008 года доказал, что эта политика очень верна. Из компаний большой автомобильной тройки Америки только Форд предпочла справляться с проблемами за счет собственных ресурсов, не влезая в долги.

Еще до начала первой мировой войны Форд Мотор был настолько впереди своих конкурентов, что они стали объединяться, чтобы совместными усилиями противостоять ему. В результате был создан концерн "Дженерал моторс", который объединил прежде самостоятельные заводы "Шевроле", "Бьюик", "Кадиллак", "Олдсмобил" и др. Объединение возглавил Уильям Дюрант. Дюрант оказался плохим руководителем. При нем "Дженерал моторс" представлял собой рыхлый конгломерат предприятий, не имевших единого плана работы и даже элементарных принципов координации. В начале 20-х годов ХХ в., когда сбыт автомобилей внезапно резко упал, объединенная компания оказалась на краю банкротства. Акционеры изгнали Дюранта, а на его место поставили Альфреда Слоуна, который управлял концерном почти четверть века.

Карьера Слоуна началась с должности чертежника на небольшом механическом заводе в городе Ньюарк, куда он устроился, в 17 лет, окончив Массачусетский технологический институт. Через некоторое время по его предложению завод начал производство шарикоподшипников, а сам Слоун был назначен президентом новоиспеченной компании.

Поглощение фирм, производивших различные марки и детали машин, было излюбленным способом Дюранта развивать свое предприятие. В рамках корпорации эти фирмы действовали как самостоятельные хозяйственные единицы. Их работа не координировалась из центра и не подчинялась единой финансовой и ценовой политике. В 1920 году в Америке началась экономическая депрессия, вызвавшая обвальное падение прежде стабильного спроса на автомобили.

Из-за неэффективного управления "Дженерал Моторс" не успела среагировать на изменившиеся рыночные условия. На ее складах пылились сотни тонн неликвидного сырья и тысячи нераспроданных машин. Курс акций резко снизился. Именно в такие условия работы пришел Альфред Слоун.

Слоун изобрел технологию и выработал принципы управления крупной корпорацией, которая выпускает разнородную продукцию. Он не хотел сводить дело к производству только одной или двух моделей автомобиля, как это делал тогда Форд. Для этого ему пришлось бы либо закрыть, либо радикально перестроить унаследованные им предприятия. Вместо этого он придумал совершенно иную стратегию: выпускать автомобили "для каждого кармана и назначения - от аристократического кадиллака до пролетарского шевроле".

Корпорация имела пять производственных линий, выпускавших модели "Шевроле", "Понтиак", "Бьюик", "Олдсмобил" и "Кадиллак". Слоун предложил распределить автомобили по разным ценовым категориям так, чтобы рынки их сбыта не перекрывали друг друга.

Таким образом, продукция "Дженерал Моторс" оказалась на первых местах в каждой ценовой нише, привлекая и того, кто был согласен заплатить немного больше за лучшую модель, и того, кого привлекала низкая цена машины, близкой по качеству к более дорогой модели конкурента.

Возник вопрос, как реализовать преимущества крупного многопродуктового производства. Задача Форда была проще: он экономил на себестоимости однородного продукта, для которого годилась однородная технология, применяемая в массовом масштабе. Это была задача скорее для организации производства в рамках больших предприятий. Задача Слоуна заключалась в том, чтобы выявить преимущества крупных объединений предприятий, выпускающих разнородную продукцию и применяющих разную технологию. Для этого нужно было правильно поставить и решить задачу планирования многих предприятий, как единого целого.

С приходом Слоуна отказ своевольных руководителей подразделений от корпоративной работы фактически сигнализировал развал компании. Слоун достаточно быстро понял, что это не было мелкой и преходящей проблемой для недавно созданной посредством слияний компании. Это была проблема, присущая всему большому бизнесу.

Слоун понимал, что большой бизнес нуждается в единстве действий, централизованном регулировании и высшем руководстве, обладающем широкими полномочиями. Одновременно большой бизнес нуждается в энергии людей, их энтузиазме и четкой работе. Оперативным руководителям должна быть предоставлена свобода маневра. Они должны быть ответственны за все то, что происходит на вверенном им участке. Им необходимо дать возможность показать, на что они способны, и оценивать их по заслугам. Все это становилось еще более важным по мере ухода в отставку ветеранов компании, что вызывало необходимость подготовки собственного сильного управленческого состава.

До Слоуна эта проблема рассматривалась всеми как проблема личностей, разрешаемая в процессе борьбы за власть, в результате которой побеждал кто-то один. Слоун же рассматривал это как конституционную проблему, то есть видел ее решение в структурной перестройке, децентрализации, которая бы сбалансировала местную автономию в операциях с централизованным регулированием направления и политики.

Слоун дал классическое решение этой задачи, получившее с той поры широкое распространение во всем мире. Корпорация была разбита на оперативные отделения, которые получали от центра все, что необходимо для самостоятельной работы - финансы, материальные ресурсы и т.д. Для контроля над распределением ресурсов центр вводил строгие процедуры планирования, прогнозирования, бюджетирования, отчетности. Отделения были построены на началах, которые много позже в СССР будут названы полным хозрасчетом. Главным критерием успеха их работы были рентабельность и получение прибыли. Отделения так и именовались "центрами прибыли". Но их финансирование, снабжение и многие другие параметры были централизованы. Считалось, что благодаря такой организации "Дженерал моторс" имел правильное сочетание центрального контроля и самостоятельности отделений. С одной стороны, был дан простор для инициативы подразделений, с другой - создана система материального поощрения и выдвижения наиболее успешных менеджеров.

Стратегия Слоуна оправдала себя. Сочетание преимуществ крупной корпорации с индивидуализацией продукции по всему социальному спектру различных покупателей принесло свои результаты. С 1921 по 1940 г. доля "Дженерал моторс" в общем числе проданных в США автомобилей выросла с 12,7 до 47,5%, а доля "Форда" сократилась с 55,7 до 18,9%.

"Пролетарские" шевроле успешно конкурировали по цене и качеству с дешевыми фордами, но средним и более состоятельным слоям нужны были автомашины побольше, помощнее, покомфортабельнее и пошикарнее. Эти ниши на рынке заполнили соответствующие модели "Дженерал моторс". Чтобы не быть полностью разгромленным, Форду (точнее его наследникам) пришлось с конца 40-х годов частично перенять стратегию своего главного конкурента и начать варьировать собственные модели. Понадобились и методы организации, внедренные Слоуном, причем не только в автомобильной, но практически во всех отраслях промышленности. Современная корпорация, объединяющая многие отделения и предприятия, в значительной мере происходит от пионерского опыта Слоуна.

Традиции управления Слоуна до сих пор используются в менеджмент "Дженерал Моторс":

1. Четкая координация и регламентированность всех видов работ. Современная структура компании (до процедуры банкротства) построена как система концентрических кругов, в центре которой находятся производственные бригады по 15-20 человек. Их работу координируют и обслуживают группы руководителей компании и профсоюзные деятели, стоящие во главе каждого отделения. Уровень отделений является следующим кольцом – производственно-наблюдательные комитеты, которые координируют процесс производства в целом и отношения с поставщиками. Внешнее кольцо представлено стратегическим наблюдательным комитетом, определяющим развитие всей компании.
2. Дифференциация продукции под группы потребителей. Однако в настоящее время из-за постоянной рационализации производства автомобили Дженерал Моторс стали очень похожи друг на друга, т.е. от идеи дифференциации продукции практически отказались.
3. Сочетание преимуществ крупной корпорации с индивидуализацией продукции.
4. Высокая степень электронизации документооборота, обработки и хранения данных. Компания имеет собственную фирму электроники – "Электроник Дейта системз". Это позволяет транснациональной корпорации быстро и качественно работать с большим объемом как внешней, так и внутренней информации.

Перед приходом Ли Якокка в компанию, Крайслер был в стадии кризиса. Рынок был охвачен японскими автомобилями, предлагаемые Крайслером грузовики из-за нефтяного кризиса не продавались, Форд и Дженерал Моторс наращивали темпы производства. Условия были нелегкие. Первое, что сделал Якокка в роли генерального менеджера компании – добился финансовой помощи федерального правительства благодаря своим выступлениям, в которых подробно описывал, как сильно отразится банкротство такой большой компании, как Крайслер, на экономике страны. Государственный заем, разработка новых автомобилей под лозунгом "Если можешь купить лучшую машину - купи" способствовали увеличению объемов продаж. Однако Якокка видел, что очень сложно делить столь насыщенный автомобильный рынок, и компания открыла новый сектор рынка – микроавтобусы. Этот вид транспорта изменил жизнь многих американских семей, произвел настоящую революцию. И в настоящее время доля микроавтобусов Крайслер на рынке США составляет 20 %. С ростом прибыли росла компания, покупая новые направления и производства. Именно под влиянием Якокки было осуществлено объединение с конкурирующей Дженерал Моторс для производства компонентов трансмиссии. По примеру фордовской политики качества Крайслер открывает сеть сервисных станций и дает гарантию на свои машины 7 лет. Крайслер первыми на рынке предлагают подушки безопасности для автомобилистов, заботясь о своих покупателях. Все эти мероприятия способствовали росту компании, наращиванию темпов производства и увеличению прибыли. Однако проводимая кадровая политика не всегда была эффективной – очень часто в компании проводились забастовки (1997 год, например). В настоящее время идет активное сотрудничество и обмен опытом Крайслера со многими автомобилестроительными компаниями мира – Мерседес, Даймлер и пр. В 2009 году компания Chrysler образует глобальный стратегический альянс с Fiat, в его основе лежит традиционная для Chrysler культура инноваций – начало которой положил Уолтер П. Крайслер – и современные технологии Fiat. Новый альянс обладает ресурсами, технологиями и всемирной сетью дилеров и дистрибьюторов – всем необходимым для успешной конкуренции на мировом рынке. Особенностями менеджмента компании Крайслер можно назвать следующие:

1. Постоянный поиск путей развития. Крайслер не отличается консерватизмом, как Форд, или приверженностью к одной корпоративной стретегии, как Дженерл Моторс – компания постоянно сотрудничает с другими производителя автомобилей (конкурентами, казалось бы), чтобы улучшить свою продукцию, сервис, методы управления производством. Результатом таких поисков являются нововведения, очень быстро принятые остальным автомобильным миром (микроавтобусы, подушки безопасности, новые узлы и детали машин и пр.)
2. Продуктовая политика компании не исходит от запросов рынка, а скорее конструирует их самостоятельно (Крайслер открыл новый сегмент рынка – минивэны). Не всегда это приводило к положительным результатам – например, в период нефтяного кризиса в США Крайслер продолжал выпускать грузовики, не пользующиеся спросом.
3. Компания практически не проводит политику снижения издержек, основная цель бизнеса корпорации – не делать деньги, а делать настоящие, качественные, непохожие на остальные автомобили. Авто Крайслер всегда можно отличить про прямоугольному дизайну.
4. Компания сочетает жесткий финансовых контроль всех производственных операций с креативным, творческим подходом к построению производственного процесса. Именно в этом нынешнее руководство видит залог успеха новых моделей авто компании.

Таким образом, каждая из компаний большой автомобильной тройки США прошла свой путь развития, в каждой сформировался свой стиль менеджменты, принципы и традиции управления. Некоторые из них оказались ошибочными, другие наоборот, привели к процветанию.

## 3.3 Оценка результативности менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" и анализ преимуществ и недостатков американской модели менеджмента

За порог оценки результативности компания "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" был принят 2010 год. Предшествующий этому периоду мировой экономический кризис выявил все недостатки менеджмента компаний большой автомобильной тройки и показал преимущества традиционных или инновационных методов управления.

Таблица 3 – Финансовые итоги 2010 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Дженерал Моторс | Форд Мотор | Крайслер |
|  | Прибыль, млрд. долл. | 135,6 (рост на 35 %) | 120,9 (рост на 4 %) | 46 (рост на 7 %) |
|  | Банкротство 2008 | Да | Нет | Да |
|  | Долг перед государством | 50 млрд. долл. | Нет | Да |
|  | Способ выхода из кризиса | Объявление банкротства, государственный заем, реорганизация | Минимизация издержек, продажа производств | Продажа части активов концерну Fiat |

Таким образом, можно выделить следующие основные недостатки американской модели:

* Уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворённости рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов как следствие чрезмерной специализации труда.
* Потеря эффективности иерархической организации в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.
* Стремление американских менеджеров получить сиюминутную выгоду, решить вопрос "быстро".
* Большое количество уровней управления (до 11-12 в американской автомобильной промышленности, по сравнению с 5-6 в японской), и как следствие- рост бюрократического аппарата и трансакционных издержек

Положительные особенности американской системы менеджмента:

* Значительное теоретическое обоснование процессов управления.
* Жесткая иерархическая структура: каждый работник имеет только одного начальника.
* Чётко прописанные должностные инструкции, начиная от того, как нужно мыть пол и заканчивая порядком приготовления гамбургеров.
* Контроль качества выполняемых операций на месте: концепция "делать с первого раза".
* Строго почасовая выплата зарплаты, штрафы за опоздание и выговор за приход на работу раньше оговоренного срока (начальству придётся платить вам больше денег) – концепция "точно вовремя".
* Стремление создать равные условия для работников: прием пищи в одной общей комнате, одинаковая зарплата для рабочих одного уровня.
* Перспектива карьерного роста в компании.
* Поощрение конкуренции и доносительства внутри одной группы (существует специальный ящик, куда нужно опускать записки обо всех нарушениях, какие вы только заметили).
* Ответственность начальников за действия подчинённых

# Заключение

Во всем многообразии теорий и явлений живой практики американский менеджмент был и остается наиболее мощной "управленческой цивилизацией". Его ведущее значение в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики, а тем более обучения управлению наиболее велико. Нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

В качестве вывода наиболее предпочтительным является выделение двух основных школ: школа "научного менеджмента", основоположником которой был Ф. Тейлор, и школа "человеческих отношений", возникновение которой связано с именами Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера. Полемика между этими двумя доминирующими концепциями, так же как и попытки синтезировать выдвигаемые ими принципы, способствовали возникновению и развитию новых течений. Школа "научного менеджмента" явилась исторически первым направлением развития американской теории управления и именуется как "классическая" или "традиционная" школа, о возникновении которой говорилось чуть ранее.

Именно в американской модели менеджмента возникает идея стратегического управления и планирования в организации, не менее важная мысль о привлечении работников к управлению - партисипативный менеджмент, именно в США впервые появляются крупные корпорации с наемными менеджерами, возникает и сама наука управления.

Американская модель менеджмента существует и совершенствуется и до сих пор, используется не только в Соединенных Штатах, но и в Европе и Японии. Богатый опыт американского менеджмента может быть учтен и использован и в российском менеджменте.

# Список литературы

1. Адамс Б. Бизнес-планирование: Эффективные методики разработки. – М.: АСТ, 2007. – 480 с.
2. Байндер Г., Бэше Ф. Бизнес по науке. Чему менеджерам стоит научиться у биотехнологов. – М.: Манн, Иванов и Фарбер. – 2008. – 272 с.
3. Бахур А.Б. Особенности национального менеджмента // Менеджмент в
4. Васильев Ю.П. Инновационное управление развитием производства в США, или Как повысить производительность труда. – М.: Экономика, 2009. – 448 с.
5. Васильев Ю.П. развитие инновационной деятельности в США, или Как удвоить ВВП. – М.: Экономика, 2005. – 408 с.
6. Васильев Ю.П. Управление развитием производства в США, или Взгляд в будущее. – М.: Экономика, 2006. – 480 с.
7. Веблен Т. Теория делового предприятия. – М.: Дело, 2007. – 288 с.
8. Вигери П., Смит С. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с.
9. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент.– М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
10. Воробьев А. Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - N6. - С. 127-130.
11. Галло К. Правила Джоббса. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2011. – 240 с.
12. Герземанн О. Ковбойский капитализм. – М.: ИРИСЭН, 2006. – 270 с.
13. Герчикова, И. Н. Менеджмент. - М. : ЮНИТИ, 2000. - 501 с
14. Голдман М. А. Менеджмент и устойчивый экономический рост // Проблемы теории и практики управления. - М., 2001. - N 4.- С.93-96
15. Димов В. Два гиганта. Россия и США в анналах истории и демократии. – М.: Издательство МГУ, 2004. – 416 с.
16. Дорофеева, Л. И. Менеджмент. – М.: Эксмо, 2007. – 192 с.
17. Ефремов В.С. О национальных и международных проблемах подготовки высококвалифицированных кадров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - N2. - С. 3-7
18. Ильенкова, С. Д., Кузнецов, В. И. Менеджмент. – М.: Изд-во ММИЭИФП. – М., 2003. – 70 с.
19. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента. - М.: Новое знание, 2002. – 336с.
20. Картавый, М. А., Нехашкин, А. Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом - №3 – 2007.
21. Киндлбергер Ч., Алибер Р. Мировые финансовые кризисы. Мании, паники и крахи. – СПб.: Питер, 2010. – 544 с.
22. Козлов А. А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. - М.: Финпресс, 2001. - N 1.- С.46-54
23. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 320 с.
24. Кохно, П. А. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика - 1993. - 224 с
25. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация. Американская модель. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
26. Кравченко, А. И. История менеджмента / А. И. Кравченко: Учебник - 5-е изд. – М.: Академ. Проект: Трикста, 2005. – 560 с.
27. Кругман П. Возвращение Великой депрессии? – М.: Эксмо, 2009. – 336 с.
28. Кузнецов Э.А., Волошина В.В. Транснациональные корпорации. Экономика и менеджмент. – М.: Бурун Книга, 2008. – 320 с.
29. Кэррисон Д., Уолш Р. Всегда верен! Управленческие секреты самой эффективной организации в мире. – М.: Добрая книга, 2006. – 320 с.
30. Маркс Р. Чемпионы продаж. Как набрать, обучить и вести за собой команду. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 176 с.
31. Марцинкевич В. Проблема эффективности в XXI веке. Экономика США. – М.: Наука, 2006. – 392 с.
32. Мельничук Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. - М.: Финпресс, 2001. - N 5.- С.3-10
33. Менеджмент. Учебник для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
34. Нагель К. Практика предпринимательства. Анализ. Инструменты. Методика. – М.: Интерэксперт, 1999. – 536 с.
35. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм и удовольствие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 328 с.
36. Огвоздин В. Ю. Структура и принципы менеджмента / В. Ю. Огвоздин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - N6. - С. 113-122
37. Орлов А. И. Менеджмент. - М.: Издательство "Изумруд", 2003. – 298с.
38. Перкинс Д. Тайная история американской империи. Экономические убийцы и правда о глобальной коррупции. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 448 с.
39. Пирогов А. Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика / А. Н. Пирогов // Менеджмент в России и за рубежом. - М.: Финпресс, 2001. - N 5.- С.11-15
40. Полукаров, В. Л. Основы менеджмента. - М.: Кнорус, 2008. – 240 с.
41. Прохоров А. П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления / А. П. Прохоров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - N5. - С. 20-31.
42. Роговский Е.А. США. Информационное общество. Экономика и политика. – М.: Международные отношения. – 2008. – 408 с.
43. Розенблатт П., Андерсон Р. Семейный бизнес в США. – М.: NotaBene, 2001. – 296 с.
44. Рой, О. М. Менеджмент современной фирмы: организация, стратегия, финансы: Конспект лекций / О. М. Рой, А. М. Зараева, 1998. - 116 с.
45. России и за рубежом, № 5, 2005.
46. Сантамария Дж., Мартино В. Стратегия и тактика морской пехоты США в бизнесе. Как использовать философию маневренных боевых действий для управления успешной организацией. – М.: Эксмо, 2005. – 240 с.
47. Стиглиц Дж. Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса. – М.: Эксмо, 2011. – 512 с.
48. Уэлч Д., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 192 с.
49. Федорович В.А., Патрон А.П. США. Государство и экономика. – М.: Международные отношения, 2005. – 390 с.
50. Филиппов В.А., Богатырева Л.В. Аналитические центры и транснациональные корпорации. – СПб.: Ленанд, 2008. – 152 с.
51. Хен Р., Беме Г. Как руководить людьми – Практика менеджмента на предприятии. – М.: Евроменеджмент, 2006. – 236 с.
52. Черников Г.П., Черникова Д.А. Очень крупные транснациональные корпорации и современный мир. – М.: Экономика, 2008. - 400 с.
53. Чингос П. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. – М.: Диалектика, 2004. – 406 с.
54. Яковец Ю.В. Глобальные экономические трансформации XXI века. – М.: Экономика, 2011. – 384 с.