**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Становление современных организаций и необходимость управления

1.2 Менеджмент: общая характеристика

1.3 Подходы к развитию менеджмента

2. АМЕРИКАНСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Развитие американской школы менеджмента

2.2 Особенности американской модели управления

2.3 Современные тенденции в американском менеджменте

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Проблемы Российской экономики включают ее структурную перестройку и социальную ориентацию, преобразование всего комплекса отношений собственности и привлечение инвестиций для формирования современного производственного аппарата, интеграцию отечественной экономики в систему мирохозяйственных связей. Однако первая и наиболее сложная проблема — это формирование качественно новой системы управления.

Такая система должна соответствовать имеющимся условиям, обеспечивать решение как текущих, так и перспективных задач. Необходимо учитывать и международный опыт по формированию и совершенствованию системы управления, ее кадровому обеспечению. Поэтому общественный интерес к менеджменту на протяжении последних лет тесно связан с появлением и развитием школ бизнеса или школ менеджмента.

Значимость менеджмента как вида деятельности привлекла к его изучению многих исследователей, представителей различных наук. Это обусловлено междисциплинарным, интеграционным характером предмета исследования. Важные вехи в истории менеджмента связаны с использованием достижений других наук — математики и общей теории систем, экономики и психологии, технических наук и философии.

В экономически развитых странах подготовка дипломированных специалистов-менеджеров — одно из наиболее мощных направлений высшего образования. Особенно это характерно для США и для Европы.

Американский менеджмент имеет свои важные и поучительные особенности, для нас не малый интерес представляет управленческий опыт США, которые наравне с Францией, Германией и Японией являются законодателями мод в управленческих теориях.

Целью данной курсовой работы является изучение сущности и понятия менеджмента как науки управления, рассмотрение основных этапов эволюции менеджмента, а также изучение особенностей основных особенностей модели менеджмента в США.

#

# 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

##

## 1.1 Становление современных организаций и необходимость управления

Организации стары, как мир. Еще в глубокой древности у человечества возникала необходимость в создании масштабных сооружений, решении сложных задач, что требовало привлечения большого числа исполнителей. Для координации их деятельности создавались крупные организации, которым было необходимо управление.

Для удовлетворения многообразных потребностей общества создавались различные организации. Одна из первых организаций, созданных человеком, — государство. Оно было и остается в настоящее время самой могущественной организацией. Естественно, что именно потребности государства оказывали существенное влияние на развитие управления.

Длительную историю имеют различные добровольные организации — религиозные, общественные объединения, клубы и т.д. К принудительным организациям можно отнести армию, школу.

Наиболее многочисленными являются утилитарные организации. К ним относят учреждения и предприятия. Предприятия (фирмы) могут иметь различные организационные и правовые формы, действовать в различных сферах экономики. В зависимости от целей деятельности различают коммерческие (созданные участниками для извлечения прибыли) и некоммерческие предприятия.

Вся история человечества — это и история управления. Создание письменности древними шумерами за 3000 лет до нашей эры позволило регистрировать факты — необходимое условие управления. Древние египтяне, а позже — китайцы, не только признали необходимость управления, но и реально осуществляли его основные функции —планирование, организацию, мотивацию, учет, контроль. Создание гигантских сооружений (пирамид, плотин, каналов, защитных сооружений) требовало оптимизации, децентрализации и централизации управления, а также делегирования полномочий. У древних греков (Сократ, Ксенофонт, Платон, Аристотель) находим формулировку принципа универсальности управления. Они рассматривали управление как особый вид искусства.

Развитие торговли и создание первых промышленных предприятий-мануфактур в североитальянских городах-республиках (Венеции и Генуе), а позднее в Голландии потребовали разработки системы бухгалтерского учета, контроля уровня товарных запасов и их движения, учета издержек производства и обращения.

В XVI-XVII столетиях содержание управления организациями уже исследуется по ряду направлений. Усиливается влияние на управление достижений в технике (стандартизация и взаимозаменяемость деталей, специализация работ и работников). Р. Оуэн и Д. Милль отмечают значимость человеческой мотивации, ответственности руководителей за создание условий для работников. Фундаментальный вклад в анализ специализации, разработку теории стоимости внес А. Смит. С именами Н. Маккиавелли и Д. Стюарта связано формирование теории власти.

Однако некоторые идеи (например, Р. Оуэна) намного опередили свое время. Существовавшие тогда организации имели значительные возможности для роста объема производства, повышения эффективности, используя более простые и дешевые методы принуждения. Для управления такими организациями сложной теоретической базы и не требовалось. При принятии решений руководители полагались в основном на свой опыт, интуицию.

Качественные изменения в самих организациях — их структуре, масштабах, а также развитие взаимосвязей с внешней средой явились и рубежом формирования современного менеджмента.

Для современной экономики характерно функционирование большого числа крупнейших организаций, оказывающих мощное воздействие на жизнь общества. Среди коммерческих это транснациональные корпорации, которые по своим основным характеристикам (обороту, ресурсам, инвестициям в проведение научных исследований и т.д.) сопоставимы с целыми государствами. Среди некоммерческих, т.е. не ориентированных на достижение прибыли, наиболее мощной организацией было и остается государство. Значительным потенциалом и влиянием обладают также церковь, профсоюзы, фонды, международные организации.

Сформировался огромный корпус профессионалов-управленцев, особенно среднего звена. Произошло не только четкое выделение управленческой деятельности и лиц, профессионально занимающихся ею, но и дифференциация этой деятельности и самих управленцев.

Возрастает число руководителей высшего ранга, принимающих ответственные решения, имеющие существенные последствия, и не только для отдельной организации. Усиливается влияние интернационализации производства, эффективного использования достижений научно-технического прогресса на выживание и развитие организаций.

Совершенствование управления организацией, в частности, повышение уровня организационной культуры, становится решающим фактором общественного прогресса.

Качественные преобразования в самих организациях (их структуре, масштабах), а также изменение их взаимосвязей с внешней средой обусловили острую потребность в формировании науки управления современными организациями.

Наука управления сформировалась под воздействием технического прогресса и стала ответом на потребности государства крупного бизнеса и сферой самоутверждения энтузиастов.

Наука управления является и необходимым условием и мощным фактором роста эффективности современного производства, важным направлением междисциплинарных исследований, способом анализа опыта, практики управления.

##

## 1.2 Менеджмент: общая характеристика

Менеджмент и образованные на его основе понятия — финансовый менеджмент, производственный менеджмент, стратегический менеджмент и другие — все шире используется в различных публикациях, научных изданиях, учебной литературе, газетных материалах. Что это — дань моде? Или отражение новых условий, ответ на запрос времени? Является ли менеджмент синонимом термина «управление» либо несет особую смысловую нагрузку? Как соотносится это понятие, сравнительно недавно вошедшее в научный оборот, с другими, безусловно, связанными с ним категориями — в первую очередь такими, как бизнес, предпринимательство, руководство, администрирование и координация? Наконец, является ли менеджмент наукой или искусством либо единством первого и второго?

Эти и многие другие вопросы, связанные с использованием сравнительно нового для российской экономической науки понятия, имеют не только чисто академический интерес. Это особенно актуально для тех, кто желает либо вынужден изучать данную проблематику. Первую группу составляют студенты экономических вузов и факультетов. Вторую — предприниматели, хозяйственные руководители, специалисты, работники государственных структур, общественных организаций. Они испытывают потребность в знаниях и овладевают менеджментом в уже многочисленных школах бизнеса, на различных курсах либо самостоятельно.

Управленческая деятельность осуществляется в различной экономической среде. В нашей стране был накоплен большой опыт управления в централизованной экономике. Разработка довольно детализированных планов, охватывающих деятельность десятков тысяч предприятий, обеспечение их ресурсами, распределение произведенной продукции требовали и соответствующего инструментария и кадров для его эффективного применения. Отечественная экономика имела и выдающихся организаторов производства, и известных исследователей, получивших широкое международное признание. Здесь достаточно назвать имена В.В. Леонтьева и Л.В. Канторовича. Знаменитый метод «затраты – выпуск» В.В. Леонтьева опирается на балансовые разработки, выполненные в России в 20-е годы. Теория линейного программирования была разработана Л.В. Канторовичем также исходя из потребностей централизованно руководимой экономики.

Однако жизнь убедила, что искусственное ограничение рынка существенно обедняет мотивационный механизм хозяйственной системы. Это потребовало изучения опыта управления в рыночной среде, накопленного в экономически развитых странах, адаптации этого опыта к специфическим условиям нашей экономики.

Обобщению этого опыта, развитию теории менеджмента за рубежом посвящено много публикаций. И это естественно, поскольку квалификация менеджеров, уровень управления в значительной, а порой и в решающей, степени определяют конкурентоспособность организации. Еще более значимым данный фактор является для российских предприятий, когда рыночные отношения находятся в стадии становления. Сложность и масштабность необходимых преобразований при ограниченности ресурсов превращают уровень менеджмента в решающий фактор успеха.

Современный менеджмент представляет единство следующих основных моментов.

Менеджмент — это вид деятельности по руководству людьми в организации, особый вид управления

Управление — более широкое, чем менеджмент, понятие. Оно относится к различным сферам и видам деятельности, объектам и субъектам.

Менеджмент — это управление в открытой, рыночной экономике. Объектом управления здесь является экономически самостоятельная организация. Она осуществляет свою хозяйственную деятельность в любых отраслях (производство или оказание услуг), различных сферах (разработка, производство, сбыт продукции, сервисное обслуживание и т.д.). Целью деятельности такой организации является получение прибыли или услуг для своих участников.

Менеджмент — персонифицированное управление, неотделимое от менеджеров, осуществляющих такую деятельность на профессиональной основе. Это означает:

* наличие у менеджера общего и специального образования;
* овладение им определенными знаниями и навыками, необходимыми для осуществления данной деятельности;
* занятие в организации управленческой должности;
* умение менеджера добиваться целей организации, используя ее ресурсы, эффективно влияя на мотивы поведения других людей.

Менеджмент — это область человеческого знания, позволяющая повысить эффективность деятельности менеджера.

Значимость менеджмента как вида деятельности привлекла к его изучению многих исследователей, представителей различных наук. Это обусловлено междисциплинарным, интеграционным характером предмета исследования. Важные вехи в истории менеджмента связаны с использованием достижений других наук — математики и общей теории систем, экономики и психологии, технических наук и философии.

Однако в настоящее время менеджмент нельзя ограничивать только теоретической областью. Причина тому — и сложность ее предмета, и молодость самой науки, и невозможность, а порой и вредность, попыток детальной регламентации действий человека. Поэтому в современном менеджменте особую роль играет ситуационный подход, когда анализируется конкретная организация, имеющая определенную структуру, мотивация работников данной организации, взаимодействие этой организации с внешней средой. В рамках такого анализа рассматриваются технические, экономические, социальные, политические, экологические аспекты, что обусловливает интеграционный характер знаний.

На этой основе становится возможным синтез науки и искусства управления путем выхода на более общие и сложные адаптивные саморегулирующиеся системы. Организация рассматривается как открытая система, приспосабливающаяся к изменениям внешней среды.

В начале XX столетия наиболее мощное воздействие на менеджмент оказывало состояние материальной базы производства, развитие технологий. Это привело к появлению классического аналитико-рационалистического направления в менеджменте. Успехи в психологии, науках о поведении привели к появлению в менеджменте «школы человеческих отношений». Усложнение внешней среды потребовало использования сложного математического инструментария — и в менеджменте формируется школа количественных методов. В восьмидесятые годы в центре внимания находится анализ организационной культуры как мощного инструмента современного менеджмента. Предполагается, что его эффективность в решающей мере зависит от человека, учета стереотипов его поведения, обычаев, традиций, ценностей. Наконец, в девяностые годы можно говорить о «ренессансе» технократического подхода. В современных условиях возрастает зависимость менеджмента от уровня технической оснащенности организации. Без определенного уровня оснащенности невозможно применение современных информационных и управленческих технологий, а следовательно — обеспечение конкурентоспособности организации.

## 1.3 Подходы к развитию менеджмента

Школа научного управления (тейлоризм)

Объектом изучения здесь являлось непосредственно производство на самом нижнем его уровне — рабочем месте. Это было обусловлено рядом моментов:

* сами исследователи пришли в науку из производства, хорошо знали этот уровень;
* на этом уровне имелись значительные возможности для роста эффективности производства при минимуме затрат;
* сравнительно просто было применить инструментарий научного исследования, в первую очередь — измерение количественных характеристик производства.

Тейлоризм — это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда. Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволяет выявлять излишние и бесполезные движения, изучать способы выполнения работ самыми квалифицированными работниками. На этой основе осуществляется:

* отбор самых искусных и сильных работников;
* их обучение самым прогрессивным приемам работы;
* установление норм выработки (уроков) на уровне достижений этих работников;
* материальное стимулирование за перевыполнение этих напряженных плановых заданий;
* регламентированное чередование работы и отдыха для поддержания высокой работоспособности.

В России широкое развитие получила научная организация труда. Было создано несколько исследовательских организаций, среди которых ведущую роль играл Центральный институт труда. Его директор А.К. Гастев, а также П.М. Керженцев, П.И. Попов и другие исследователи внесли большой вклад в развитие научной организации труда.

Главными достижениями школы научного управления являются:

* научный анализ содержания работы в целях ее рационализации, обоснование размеров вознаграждения;
* доказательство огромной значимости организации. Впервые не более прогрессивное оборудование, не принуждение работника, а научное обоснование организационных приемов работы дало огромный экономический эффект.

Усложнение структуры организаций потребовало усиления внимания к ее системным характеристикам. Именно сюда перемещались основные резервы роста эффективности

Административная (классическая) школа управления

Ее представители — высшие руководители в крупных организациях.

Главной целью школы было обоснование универсальных принципов руководства организации в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал набор таких принципов. К их числу он относил поддержание инициативы и корпоративного духа, обеспечение порядка, справедливости мотивации, а также стабильности рабочего места для персонала. Важными принципами организации, по А. Файолю, являются: разделение труда; сокращение числа целей и концентрация усилий на их достижении; обеспечение единоначалия, единства полномочий и ответственности; оптимизация меры централизации, ориентация иерархии на обеспечение успеха организации.

Представители административной школы управления решали следующие задачи: анализ основных функциональных сфер управления организаций — производство, финансы, маркетинг, а также функций управления; изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

Рассмотренный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь анализируется организация в целом. Однако, как и их предшественники, представители административной школы недостаточно учитывали социально-психологический аспект управления. Это было обусловлено и сравнительно слабым в тот период развитием психологии. Поэтому суть управления — достижение целей при помощи людей — не получила своего всестороннего рассмотрения.

Школа человеческих отношений

Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Осознание человеческого фактора в качестве основного элемента эффективной организации было обязано и достижениям в психологии. Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Э.Мэйо , А.Маслоу и другие исследователи выяснили , что иногда влияние других членов группы было более сильным, чем распоряжение руководителей или материальные стимулы. Причиной этого является то, что многообразные потребности людей не всегда удовлетворяются при помощи денег, не сводятся только к продвижению по службе и т.д.

Идеи основоположников школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей поведенческого подхода. Основные усилия исследователей здесь были направлены на обоснование оптимальных межличностных отношений в группах, оказание помощи работникам в осознании их возможностей, в развитии и эффективном использовании этих возможностей, повышение степени удовлетворенности трудом. Была убедительно показана ограниченность предшествующих подходов, в первую очередь — школы научного управления. Работник не обеспечивает автоматически прирост результативности на определенную величину при установленном росте его поощрения. Он сравнивает рост его поощрения с ростом поощрения других работников, оценивает их и свой трудовой вклад.

Привлекательность поведенческого подхода — в его конкретности: когда объектом изучения являются не абстрактные принципы, а реальный работник в определенной группе, ситуации. Здесь ставятся задачи по оценке потенциала этого работника, оказанию ему помощи в реализации этого потенциала.

Недостатком этого, а также ранее рассмотренных подходов является их односторонность, когда рассмотрение управления ограничивается только одним его аспектом.

Наука управления и исследование операций

Суть рассматриваемого подхода и его вклада в развитие управления — в переходе от словесного описания организации и процессов ее функционирования к построению моделей, отражающих реальные взаимосвязи, и использование этих моделей при принятии управленческих решений.

Существует два класса математических задач в экономике и, соответственно, два класса математических методов их решения.

* Построение и качественный анализ макромоделей развития хозяйства и его отраслей; схем прогноза поведения сложных экономических систем с учетом социальных факторов.
* Решение задач текущей хозяйственной практики, необходимых для принятия управленческих решений: разработка плана производства, графика поставок ресурсов и отгрузки продукции, обоснование использования кредита и др.

Исторически одной из первых экономических моделей макроуровня является таблица Ф. Кенэ (1758 г.). Здесь была представлена количественная взаимосвязь отраслей народного хозяйства. Развитие этих идей привело позднее к созданию в СССР первого в мире баланса народного хозяйства (за 1923/24 гг.). В 30-х годах В.В. Леонтьев применил метод анализа межотраслевых связей с помощью таблиц шахматного типа и аппарата линейной алгебры для исследования структуры американской экономики. Позднее его ученица А. Картер использовала этот метод (он получил название «затраты – выпуск») для изучения взаимосвязей национальных экономик.

А. Курно (1838) рассмотрел математическую теорию монопольной цены. Г. Госян положил начало математическому изучению личного потребления (ввел понятие предельной полезности). Развернутая разработка этих теорий была дана М. Вальрасом. Важный вклад в развитие этого подхода внесли Л.В. Канторович (линейное программирование), Дж. Дебре, К. Арроу, Дж. фон Нейман[[1]](#footnote-1).

Процессный подход

Управление рассматривается здесь как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс — не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу функций управления. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д. К числу основных функций можно отнести:

* прогнозирование — анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;
* планирование — определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;
* организацию и регулирование — создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;
* мотивацию — от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;
* контроль, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;
* анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Системный подход

Организация рассматривается как сложная органическая система взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как открытая система, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Предыдущие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

Ситуационный подход

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение ситуационного подхода — в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации — конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода — анализ ситуаций, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной неоклассической теории. Неоклассической в том смысле, что здесь оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

#

# 2. АМЕРИКАНСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

##

## 2.1 Развитие американской школы менеджмента

Американская модель управления зарождалась на рубеже XIX–XX веков, когда в США переживали экономический бум. Огромные природные ресурсы привлекали передовые умы того времени; уровень развития техники и технологий вступал в резкое противоречие со сложившейся на тот момент системой производственных отношений. Классический капитализм переходил в свою высшую, монополистическую стадию. Именно в этот период складывались объективные предпосылки для зарождения «научного менеджмента» в США и деятельности его лидера — Фредерика Уинслоу Тейлора.

Вовсе не случайно, что центр развития теории и практики менеджмента в начале XX века переместился из Англии в Америку. Деятельность основоположников «научного менеджмента» отражала характерные тенденции эпохи классического капитализма — свободную рыночную экономику, индивидуальное предпринимательство, господство средних и небольших предприятий. Организация труда и управления в такой «локальной экономике» не требовала систематического применения науки, да и сама наука ещё не была доминирующим общественным институтом, главной производительной силой промышленности. Так обстояло положение дел в Англии эпохи Аркрайта, Смита, Болтона и Оуэна. [1, с. 76-78]

Таким образом, мы можем сделать вывод, что именно английская, а точнее англо-саксонская модель легла в основу американской школы менеджмента.

Иная ситуация складывалась в конце XIX- начале XX века в США, которые по техническому уровню производства вошли в число мировых лидеров. Несколько фактов помогаю понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале XX века США были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Главным фактором развития науки управления здесь явился не средний и мелкий, а большой бизнес — крупные и сверхкрупные корпорации, например, такие как Midvale Steel и Bethlehem Steel, в каждой из которых работало по несколько тысяч человек. В Америке, писал Питер Друкер, «крупные корпорации составляют меньшинство, но такое меньшинство, которое задаёт типическую структуру общества, поведение людей, их образ жизни. Большой бизнес выступает основой любого индустриально развитого общества. Он финансирует и вызывает к жизни также большую науку. Даже профсоюзы и органы правительственной администрации есть не что иное, как социальный ответ на феномен большого бизнеса. [1, с. 76-78] Именно невмешательство государства позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами.

Отмечая различия в развитии индустрии континентальной Европы и Северной Америки, некоторые специалисты указываю, что американцы начали с механизации всего комплекса операции, в то время как европейцы склонны были механизировать отдельные операции, например, ткачество или прядение. В результате а Англии были более совершенные станки, а в США — сборочные линии и конвейеры.

В Англии техническая мысль развивалась в Рамках академической науки. Так сказать, на государственной основе, а затем уже, через какое-то время, достигла практики. Американцы заимствовали в готовом виде лучшие технические идеи европейцев и тут же претворяли их в конкретные технические модели. Подход североамериканцев был более гибким и скорым, внедрение техники в меньшей степени опутано бюрократическими сетями. Центрами технического прогресса в Европе чаще всего служили государственные учреждения и университеты, а в США — предприятия. Передовые фирмы имели хорошо оснащенные лаборатории, занимающиеся практическим внедрением технических достижений. Таковы исторические предпосылки возникновения американской школы менеджмента.

## 2.2 Особенности американской модели управления

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, прежде всего, имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления её функционирования. После выработки последних фирма принимает оперативные решения для адаптирования своей деятельности к различным непредвиденным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке. Основной принцип такой иерархической координации характеризуется следующими двумя особенностями:

Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником).

Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

Предполагается, что единственной жизнеспособной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация.

Продолжительность трудовых контрактов может составлять несколько лет в соответствии с обычной продолжительностью коллективных соглашений, используемых в США. Работа по контракту контролируется профсоюзом. Стоит также отметить, что в отличие от японской школы, профсоюзы создаются в отрасли, а не на предприятии. Размер вознаграждений рабочего определяется категорией рабочего места, при расчете зарплаты крайне редко учитывается стаж работника.

В американской школе менеджмента подготовка управленческих кадров может проводиться путём организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим методом, который применяется последнее время всё чаще, является служебная ротация. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от одного месяца до одного год, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познаёт проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, — комплексный контроль качества (концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путём включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. [2, с. 360-377]

Основные недостатки этой школы следующие:

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.

Однако несмотря на присущие ей недостатки американская школа менеджмента на сегодняшний момент получила наибольшее распространение и признание. На её принципах построили свою работу такие крупные компании как General Motors, General Electric, Emerson, Caterpillar и многие другие. Фактически это универсальная модель управления. Как писал Питер Друкер – известный представитель американской школы менеджмента – «менеджмент – это специфическая и определяющая структура всех и каждой организации». Особенностью американской школы также является значительное теоретическое обоснование процессов управления.

Наиболее известная всем нам компания, использующая принципы американской модели управления — это конечно же Макдональдс. Поэтому я предлагаю рассмотреть на примере этой компании обозначенные выше особенности американской школы:

* 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.

Важный принцип, обеспечивающий лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, — комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать с первого раза»). В соответствии с этой концепцией качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

Еще один тесно связанный с вышеназванным стратегический принцип американского производства заключается в комплексном профилактическом обслуживании.

В большинстве отраслей американской промышленности текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальной ремонтно-профилактической службы.

На типичном американском предприятии изготовление изделий, начинаясь в одном конце производственной линии через последовательный ряд технологических операций, заканчивается обработкой изделий на другом конце производственной цепочки. На таких предприятиях часто используется система поточного производства с «выталкиванием» изделия, запущенного в производство. По завершении обработки на одном участке изделие «выталкивается» на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку или нет.

В американской фирме специализация трудовых знаний на уровне цеха объединена с иерархической координацией различных цехов со стороны менеджеров.

В традиционной модели иерархической организации, присущей преимущественно американским фирмам, прежде всего имеет место разграничение процесса принятия стратегических деловых решений и оперативных решений. Первый касается деловых решений фирмы, которые определяют основные направления ее функционирования. После выработки последних фирма принимает оперативные решения для адаптирования своей деятельности к различным непредвиденным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке.

Основной принцип такой иерархической координации характеризуется следующими двумя особенностями:

1. Каждая функциональная единица имеет не более одного прямого начальника и не связана с другими единицами (следовательно, любая координация действий двух несравнимых единиц осуществляется общим прямым начальником).
2. Только одна единица (центральный отдел) является начальником любой другой единицы.

При этом предполагается, что единственной жизнеспособной альтернативой рыночному механизму с точки зрения эффективности является фирма как иерархическая организация. Однако, иерархическая координация, основанная на жестком разграничении контроля и функционирования, равно как и специализация трудовых заданий, может потерять значительную часть своей эффективности, особенно в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.

Традиционный подход в американской автомобильной промышленности заключался в установлении объёмов производства в соответствии с рыночным «прогнозом» и затем определении цены — при помощи скидок, уступок и свободы выбора — на том уровне, по которому реальный рынок будет принимать произведённую продукцию. Очевидно, что в такой системе определяющее значение имеет не спрос, а предложение.

В американской фирме организация работы цеха и задача межцеховой координации основываются на принципе «подходящий человек на правильном месте» (экономия от специализации). В тоже время американские фирмы недавно начали обращать серьёзное внимание на межфункциональные горизонтальные связи, осуществляемые через многофункциональные проектные группы, менее иерархически управляемые небольшие предпринимательские подразделения и т.п.

Степень «формальной» институционализации межфункциональных отношений более высока среди американских компаний, хотя по остальным показателям они проявляют более высокую степень иерархической централизации. Это означает, что американские компании могут посредством изменения организационной структуры развиваться в направлении некоторой смешанной формы организации, включающей в себя горизонтальную и централизованную координацию.

## 2.3 Современные тенденции в американском менеджменте

Крупные транснациональные корпорации, как правило, держат в стенах своих офисов весьма разномастную компанию работников. Проблема смешения культур и наций в стенах одного учреждения особенно знакома английским и американским компаниям. IKEA, IBM, Procter & Gamble проложили лыжню диверсификационного менеджмента в сфере HR. В нескольких словах суть этой кадровой политики можно определить как «предоставление равных возможностей всем сотрудникам вне зависимости от расы, национальности, пола, сексуальной ориентации, религии и возраста» в целях обеспечения демократичной рабочей атмосферы и максимального использования личностных ресурсов.

Теория diversity management не нова — она появилась еще в 1980-х — начале 1990-х годов на североамериканских предприятиях после того, как Гудзонский научно-исследовательский институт опубликовал данные о соотношении этнических групп на рынке труда США. Эта информация заставила большинство организаций пересмотреть свою политику управления кадрами, категорически устаревшую в условиях распространенных сегодня этнически и культурно неоднородных коллективов. Доктрина равных возможностей быстро вошла в арсенал кадрового управления как наиболее выигрышная стратегия, постепенно распространив свои положения не только на этнические, но и на остальные меньшинства. В основе ее лежат гуманистические истины: каждый сотрудник имеет специфические черты, свойственные его полу, расе, нации, возрасту, вероисповеданию, и эти черты должны учитываться при составлении производственных стратегий предприятия. Намечая для себя определенные цели в бизнесе, руководители обязаны уметь максимально использовать ресурсы личности подчиненного.

В теории diversity management у сотрудников выделяют первичные и вторичные различия. К первичным относятся характеристики, которые априори нельзя изменить: пол, раса, национальная принадлежность, возраст. С ними можно только смириться. Другое дело — вторичные различия: семейное положение, образование, место проживания, принадлежность к определенной конфессии, уровень дохода и профессиональный опыт. Эти параметры могут меняться со временем. Задача менеджера по персоналу в том, чтобы максимально использовать их преимущества и сгладить неудобства.

Одно из базовых исследований, на основе которого установилась методология diversity management, было проведено нидерландским ученым Гиртом Хофстеде, пионером научного течения Cross Cultural Analysis (межкультурный анализ). Собственно, само это направление научной мысли выросло из исследований доктора Хофстеде, который семь лет (с 1967-го по 1973-й) проработал психологом в компании IBM и за это время имел возможность проанализировать более миллиона анкет сотрудников из 40 стран. Его идея заключалась в том, что все люди являются носителями так называемых ментальных программ, которые закладываются в детстве семьей и школой и содержат в себе компоненты национальной культуры. Эти программы ярче всего проявляются в условиях иного культурного контекста, то есть когда человек окружен людьми с чуждыми ему ценностями. В 80-е годы Хофстеде расширил географию своих исследований до полусотни стран и выделил четыре пункта, по которым дифференцируются культуры (как национальные, так и корпоративные):

1. Дистанция власти (power distance — PD) — индекс, определяющий, в какой степени общество приемлет неравномерное распределение власти между его членами. В культурах с низкой дистанцией власти (например, в Скандинавии) коммуникативный стиль политиков заметно отличен от, например, турецкого, где политик должен обладать властностью и могуществом.
2. Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidence — UA) — индекс, определяющий, насколько уверенно члены общества чувствуют себя в заранее не структурированных ситуациях. Общества с высокой степенью избегания неопределенности боятся инноваций, импровизаций, вырабатывают правила, формулы, ритуалы и отказываются мириться с поведением, отклоняющимся от стандарта. На производстве и в образовательном процессе представители таких обществ предпочитают хорошо структурированные ситуации.
3. Мужественность/женственность (Masculinity/Femininity — MF). Термин был в последствии пересмотрен и стал фигурировать в работах как «соревновательность» - индекс, определяющий, в какой степени общество ориентировано на достижение успеха, насколько его членам свойственна напористость в решении задач, приобретении вещей. Соревновательность отрицает заботу о других, солидарность с группой, помощь менее удачливым. Высокосоревновательные культуры четко разделяют традиционные мужские и женские социальные роли. Успех ассоциируется с проявлением традиционно мужских качеств. К высокосоревновательным культурам в равной степени относятся противопоставленные во многих других отношениях США и Япония. К низкосоревновательным – скандинавские страны.
4. Индивидуализм/коллективизм (Individualism/Collectivism — IC) — индекс, определяющий, насколько общество готово согласиться с тем, что взгляды и поступки отдельной личности могут быть независимы от коллективных или групповых убеждений и действий. Так, в США успех — это прежде всего личные достижения, подчеркивается индивидуальная ответственность за поступки. Коллективизм, наоборот, означает, что люди должны соотносить свои воззрения и поступки с целями группы (семьи, организации, партии). Индекс коллективизма высок в Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в Юго-Восточной Азии.

Позже ученый добавил пятый пункт — отдаленные перспективы (Long-term Outlook — LO). Он определяет степень способности индивидуума прогнозировать и строить стратегии, учитывая большое число параметров и просчитывая процент вероятности. В производственной сфере это проявляется в умении заключать долгосрочные сделки и работать не на сиюминутный результат.

В Соединенных Штатах существует много организаций, которые готовят профессионалов в области диверсификационного менеджмента. Они проводят семинары и конференции, выпускают тематические пособия, предоставляют юридическую помощь тем, чьи права ущемлены, размещают публикации, призванные влиять на общественное мнение... Американская школа менеджмента обращает внимание руководителя на то, что он должен уметь выделять среди сотрудников человека или группу людей, которые потенциально могут быть дискриминированы, и создать механизмы их защиты, обеспечивающие политкорректное поведение остального персонала. Европейская школа говорит об уникальности каждого сотрудника и задачу руководства видит в углубленном изучении стереотипов, которые должны быть включены в систему эффективного управления. Благодаря этому направлению кадровой политики работу нашли или сохранили многие женщины, инвалиды, представители национальных, религиозных и сексуальных меньшинств.

Но недоверчивым бизнесменам, у которых на уме лишь сведение дебета с кредитом и получение прибыли, кажется, что diversity management — это лишь новый этап борьбы за права человека (как феминизм или защита идей расовой равноценности), а не эффективный инструмент управления. Любое предприятие стремится к минимизации расходов на персонал, а следовательно, к сокращению рабочих мест. Поэтому на рынке рабочей силы большим спросом пользуются профессионалы-универсалы, а не специалисты в узкой области.

Несмотря на некоторую кажущуюся нелогичность диверсификационного менеджмента, американцы уверяют, что за ним будущее. Эта HR-стратегия предполагает отказ от так называемой доминантной культуры (которая явилась прародительницей культуры корпоративной — явления, играющего огромную роль в современном обществе) и реабилитации субкультур в производственной среде. На работника начинают смотреть теми же глазами, что и на клиента, который всегда прав. А это уже переход к новой парадигме корпоративного мышления. Но пока она возможна только в инкубаторских условиях сверхприбыльных корпораций.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, которая должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления.

Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем. Поэтому изучение истории развития теории и практики зарубежного менеджмента крайне актуально.

Американская модель управления зарождалась на рубеже XIX–XX веков, когда в США переживали экономический бум. Огромные природные ресурсы привлекали передовые умы того времени; уровень развития техники и технологий вступал в резкое противоречие со сложившейся на тот момент системой производственных отношений. Классический капитализм переходил в свою высшую, монополистическую стадию. Именно в этот период складывались объективные предпосылки для зарождения «научного менеджмента» в США и деятельности его лидера — Фредерика Уинслоу Тейлора.

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. 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.

Для американской модели менеджмента характерна иерархическая модель управления.

Теория diversity management не нова — она появилась еще в 1980-х — начале 1990-х годов на североамериканских предприятиях после того, как Гудзонский научно-исследовательский институт опубликовал данные о соотношении этнических групп на рынке труда США. Эта информация заставила большинство организаций пересмотреть свою политику управления кадрами, категорически устаревшую в условиях распространенных сегодня этнически и культурно неоднородных коллективов. В основе ее лежат гуманистические истины: каждый сотрудник имеет специфические черты, свойственные его полу, расе, нации, возрасту, вероисповеданию, и эти черты должны учитываться при составлении производственных стратегий предприятия.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика: Учебное пособие.— СПб.: Питер, 2000. — 416 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: Гардарика, 2002. — 255 с.
3. Менеджмент: теория и практика в России/ Под. ред. Поршнева А.Г., Разу М.Л., Тихомировой А.В. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2003. — 528 с.
4. Мескон М., Хедоури М., Альберт Ф. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Дело, 2002.— 702 с.
5. Управление современной корпорацией: Учебник/ Под. ред. Б. Мильнера и Ф. Липса. — М.: Инфра-М, 2001.— 586 с.
6. Атаманчук Г.В. Управление — фактор развития с размышлением об управленческой деятельности. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. — 567 с.
7. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. — Задачи менеджмента в ХХ1 веке. Пер с англ.: Уч. пособ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.— 432 с.
8. Клок К., Голдсмит Ф. Конец менеджмента.— СПб.: Питер, 2004, — 368 с.
9. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебник. — М.: ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. — 254 с.
10. Менеджмент ХХI века/ Под. ред. Чоудхари С.: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2002. — ХIV, 448 с.
11. Томсон – мл., Артур А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 928 с.
12. Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. — М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002. — 196 с.
1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в ХХ1 веке. Пер с англ.: Уч. пособ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.— 272 с. [↑](#footnote-ref-1)