**Особенности американского менеджмента**

**Введение**

За всю историю существования менеджмента многие зарубежные страны накопили значительные сведения в области теории и практики управления в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и другие с учетом своих специфических особенностей. К сожалению, наша отечественная наука управления развивалась самостоятельно и обособленно, часто игнорируя зарубежный опыт искусства управления. В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала административно-командная система управления, направлявшая в основном свои усилия на критику зарубежного опыта управления.

Однако, опыт ведения бизнеса и осуществления менеджмента богат, зачастую неоднозначен и весьма полезен для изучения тем, кто вступил на путь менеджмента. Создание собственной модели менеджмента требует, с одной стороны, изучения всего ценного, что содержится в зарубежной теории и практике (но не бездумного его перенесения на отечественную почву), а с другой — использования его лучших достижений в своей деятельности. 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, это все и объясняет актуальность выбранной темы. Тем не менее, нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

Объектом данной работы является американский менеджмент и его история возникновения. Предметом курсовой работы является выявление и рассмотрение особенностей американского менеджмента.

Цель курсовой работы - выявление особенностей и характерных черт американского менеджмента с точки зрения новейших отечественных и зарубежных исследований в сфере управления организации.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

Проанализировать и изучить основные положения отечественной и зарубежной литературы в области менеджмента;

Рассмотреть возникновение американского менеджмента;

Выявить и изучить особенности американского менеджмента;

Провести анализ американского и японского менеджмента, выявить особенности и различия в них.

Практическая значимость работы: анализ информации с целью выявления особенностей американского менеджмента, изучение которого дает широкую возможность применения, при условии адаптации к условиям работы организации, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента в России.

Источниками информации для написания работы по теме "Особенности американского менеджмента" послужили базовая учебная литература, фундаментальные теоретические труды крупнейших мыслителей в рассматриваемой области, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, посвященных тематике американский менеджмент, справочная литература, прочие актуальные источники информации.

1.ОСНОВНЫЕ ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1.Факторы, оказавшие влияние на формирование американской модели менеджмента

Управление как наука, научная дисциплина возникла в США в начале XX века. Этому способствовал целый ряд факторов, среди которых следует отметить демократичность страны, трудолюбие граждан, высокий престиж образования, а также отсутствие государственного вмешательства в экономику. Страна была свободна от консервативных догм старого света, а создание монополий приводило к усложнению управления ими. В этих условиях возникновение научного менеджмента стало ответом на потребности бизнеса. Основателем научного менеджмента по праву считается Фредерик Уинслоу Тейлор (20.03.1856 - 21.03.1915).

Американский менеджмент формировался в конце 19 – начале 20 вв., в условиях создания крупных иерархических структур, разделения управленческого и исполнительского труда; введения норм и стандартов, установление должности наемного менеджера, их обязанностей и ответственности.

В 19 веке в США усиливается роль администрации, как в частном, так и в государственном секторе, собственность теряет индивидуальный характер (акционерные общества и пр.) и становится корпоративной, создаются механизмы поддержания иерархической структуры, которая исключает конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

В американском обществе повышается социальная значимость «чина», происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата. Предприятия – гиганты испытывают потребность в рациональной организации труда, в четкой, взаимосвязанной работе всех подразделений и менеджеров с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Великая индустриальная революция XVII - XVIII веков оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более удалялись от занятия бизнесом. Руководитель-собственник был заменен сотнями и тысячами акционеров. Появилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единого собственника стало множество акционеров, т.е. совместных владельцев одного капитала. Вместо единственного руководителя-собственника появились несколько наёмных менеджеров, рекрутировавшихся из всех, а не только привилегированных классов.

При этом под администрированием понималась формулировка общих целей и политики компании, а менеджмент в первоначальном и узкотехническом смысле понимался как контроль за их реализацией. Каждый производственный процесс выделяется в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Число функций возрастает, обостряется проблема их координации и соединения на новой основе. Чтобы их объединить, за каждой функцией закрепляется штат специалистов (отдел, подразделение), а общие координационные функции отдаются менеджменту.

Здесь важно отметить следующую закономерность. Вначале собственник и менеджер представлены в одном лице. Затем управление отделяется от капитала и производства. Вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеров и наёмных руководителей.

Следующий этап развития: менеджеров много и каждый следит за конкретной функцией. После этого единый менеджер-специалист вновь дробится, и вместо него появляется сообщество специалистов. Теперь менеджер координирует работу специалистов, используя для этого специальные инструменты координирования, в частности, систему принятия решений, цели политики компании и др.

Именно с учетом этих особенностей американской экономики и формируется американская модель менеджмента.

Создатели американского менеджмента

Американский менеджмент формировался в конце 19 – начале 20 вв., как было уже отмечено выше, на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания. Значительное влияние на формирование менеджмента оказали Ф. Тейлор, Г. Форд, Э. Мэйо, Д. Макгрегор.

Основоположником науки управления по праву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор (1856 – 1915). Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала «организационную революцию» в сфере производства и управления им.

Впервые свои взгляды он изложил в статье «Система кусочных расценок (1895). Затем они были расширены в книге «Цеховое управление» (1903) и получили развитие в «Основах научного менеджмента» (1911).

Основы системы Ф. Тейлора[[1]](#footnote-1):

Умение анализировать работу, изучать последовательность ее выполнения;

Подбор рабочих (работников) для выполнения данного вида;

Обучение и тренировка рабочих;

Сотрудничество администрации и рабочих.

Важная характеристика системы – ее практическая реализация с помощью определенных средств, или «техника системы». Применительно к разработкам Ф. Тейлора она включала:

а) определение и точный учет рабочего времени и решение в этой связи проблемы нормирования труда;

б) подбор функциональных мастеров – по проектированию работы; движениями; нормированию и заработной плате; ремонту оборудования; планово – распределительным работам; разрешению конфликтов и дисциплине;

в) введение инструкционных карт;

г) дифференциальная оплата труда (прогрессивная оплата)

д) калькуляция затрат на производство.

Резюмируя, можно сказать, что главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда.

Научное управление по Тейлору сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации. Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций. И, следовательно, оно не могло предложить решение проблем деления организации на отделы, сферы и диапазоны контроля и поручения полномочий.

Другим представителем американской модели менеджмента, точнее, ее «организационной школы» является Г. Форд (1863 – 1947), названный в свое время «автомобильным королем». Специалисты считают, что благодаря изобретению конвейера при производстве автомобилей Г. Форд совершил «революцию в цехе». Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые «вписывали» человека.

Основные идеи Г. Форда изложены в работах «Моя жизнь, мой труд» (1922), «Сегодня, завтра» (1926), «Движение вперед» (1930), «Эдисон, каким я его знал» (1930).

Основные принципы системы Г. Форда[[2]](#footnote-2):

Массовое изготовление стандартной продукции на конвейере;

Непрерывность и подвижность процесса производства;

Максимальный темп работы;

Новая технология на основе поточного производства;

Точность как стандарт и качество продукции;

Определяющая роль технико–технологической системы;

Экономический эффект системы;

Не быть зависимым от человека, его слабостей.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США Г. Мюнстербергом. В 20—30-е годы нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.

Основоположником этой американской школы стал Элтон Мэйо (1880 – 1949), считавший, что управление должно основываться не на интуитивных представлениях о человеке, а на достижениях научной психологии.

Для доказательства своих идей Э. Мэйо в 1927 – 1932 гг. проводит ставший впоследствии знаменитым Хоторнский эксперимент[[3]](#footnote-3) (г. Хоторн близ Чикаго). Объектом исследования были шесть работниц, составлявших бригаду по сборке телефонных реле. Тринадцать раз в течении пяти лет проводились изменения в режимах работы, оплате, организации питания. Работницам внушали, что их труд имеет большое значение для общества, науки. Когда при двенадцатом по счету изменения в условиях труда все ранее предоставленные бригаде улучшения и льготы были отменены, обнаружилось, что достигнутый уровень увеличения выработки не только не снизился, но и продолжал возрастать. По мнению Э. Мэйо и его коллег, важную роль в этом сыграли моральные и психологические факторы – личные и групповые.

Данная школа положила начало развитию идей о «человеке в организации», роли «человеческого фактора» в ней.

Представители этой школы разработали свой инструментарий управления, который в настоящее время широко используется на практике: человеческие отношения; условия работы; отношения «руководитель – подчиненный»; стиль руководства; мотивация труда; психологический климат в коллективе и его улучшение.

Один из важнейших выводов в рамках «школы человеческих отношений» состоит в том, что руководителю необходимо иметь профессиональную подготовку, которая включает наряду с другими и «человековедческие» дисциплины – психологию управления, социальную психологию, социологию менеджмента, деловой этикет и др.

Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значительное внимание, следует отнести: А. Маслоу, Ф. Герцбергера, Д. Макклеланда, К. Альдерфера. Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором школы менеджмента Мичиганского университета Дугласом Макгрегором. Макгрегор внес значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив свое внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях.

2.ОСОБЕННОСТИ АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Американская деловитость и умение организовывать

Большинство специалистов в области менеджмента, государственных и политических деятелей ставили и ставят американскую деловитость на первое место.

Для бывшего СССР характерной была идеологическая практика «оценки стиля сверху», которая как бы устанавливала и разрешала последующее пользование «оценочными установками». В связи с этим симптоматична характеристика, данная И.В. Сталиным: «Американская деловитость является противоядием против «революционной» маниловщины и фантастического сочинительства. Американская деловитость – это та неукротимая сила, которая не знает преград, которая размывает своей деловитой настойчивостью все и всякие препятствия, которая не может не довести до конца раз начатое дело, если даже это небольшое дело, и без которой не мыслима серьезная строительная работа»[[4]](#footnote-4).

Итак, американская деловитость- это активность, умение вести дело, предприимчивость в работе, толковость. Здесь важно отметить, что американская деловитость имеет свои конкретные признаки.

Прежде всего, она проявляется в таких качествах персонала (рис.2.2), как целеустремленность, настойчивость и умение доводить до конца начатое дело. Не случайно, что именно в американском менеджменте была разработана и реализована в самых различных проявлениях на разных уровнях концепция управления по целям.

Характерным проявлением американской деловитости специалисты также считают стремление к выгоде, доходу. В самом деле, зачем стремиться к цели, если она не сулит заработка? «Тот, кто не дышит воздухом прибыли, тот задохнется в деловом мире. Деловые американцы считают, что всякое дело должно быть выгодным, то есть дать выигрыш в деньгах, во времени и попутно в удовольствии»[[5]](#footnote-5). Этим объясняется стремление американцев вникать в детали дела, подхода, метода, средства, системы, интересоваться новинками, изучать опыт других стран.

Американские управляющие считаются мастерами выжимать максимум выгоды из созданного дела, сложившейся ситуации. То, что не сулит выигрыша или сыграло свою роль, как правило, забрасывается или «забывается». Данная сторона американской деловитости породила три «деловых правила»:

1. Делай то, что окупается, приносит доход.

2. Выбирай эффективные средства достижения целей.

3. Умей находить и использовать необходимые ресурсы.

Американская деловитость проявляется также в умении оценивать, считать. При создании, ведении или улучшении дела американцы умеют оценивать плюсы и минусы, подсчитать возможные затраты и выгоды.

В сфере управления в США, пожалуй, нет того, что не получало бы денежной и временной оценки. Время – это деньги, а деньги, в свою очередь, - это время. Это, во-первых, обусловливает организацию работы таким образом, что напрасно не тратятся время, деньги, силы и материалы. Во-вторых, применительно к американскому менеджменту можно найти много так называемых усредненных цифр и данных, которые используются для характеристики той или иной проблемы. И, наконец, много издается литературы по вопросам сокращения административно-управленческих расходов, по экономии времени. Кто не умеет оценивать и считать, тот не может эффективно управлять.

Сильным признаком американской деловитости является также единство слова и дела.

Американский менеджер верен и предан взятым обязательствам, своему слову, букве подписанного контракта. Слово, которое дано, - это своего рода начало и продолжение дела, а не слово о деле, которое не будет сделано. По правилам этики бизнеса невыполненное обещание, нарушенное слово влекут за собой худшее из наказаний – подрыв доверия к менеджеру, отнесение к разряду «болтунов».

Слово по-американски – это не средство откладывания чего-либо «на потом», не сиюминутное средство успокоения или «управленческой терапии» (это чрезвычайно распространено в современной России), а средство практического решения или ускорения дела. Единство слова и дела исторически возвысили американского руководителя и создали ему репутацию делового человека.

К проявлению американской деловитости следует отнести также краткость и ясность слова.

В данной стороне деловитости реализуется правила экономии языковых средств. Многословность – это один из врагов организации и управления.

В США имеются руководства, содержащие рекомендации по «правилам разговора» - по телефону, с подчиненными (особо указывается, в каких случаях не нужно экономить время, а поговорить и послушать), с аудиторией. В инструкциях, буклетах, наставлениях, рекомендациях часто наряду и вместо слов используются доходчивые, ясные и профессионально выполненные рисунки, схемы и диаграммы. Графическое слово – это также сильный инструмент в пояснениях, напутствиях, иллюстрациях и обучении.

Продолжительное время США оставались «Меккой организации», куда приезжали специалисты и творческие бригады, чтобы не только воочию убедиться в данном умении американских менеджеров, но и перенять их организационно-управленческий опыт.

Имеются другие страны, менеджеры которых не лишены этого умения. В этой связи возникает вопрос: «В чем же заключается специфика американского умения организовывать?».

К организации любого дела американский менеджер подходит довольно тщательно, учитывая по возможности все стороны, которые определяют успех (или неуспех) дела. В организации нет мелочей! Поэтому американскому менеджеру не свойственна работа «навалом, натиском».

Эффективность любой организационной системы или организации определяется в первую очередь ее обработанностью с различных позиций – правовой, кадровой, материальной, финансовой, временной, внешних условий и т.д.

Американский рабочий приучен работать в условиях высокого уровня организации труда. Самое главное: он не ставится в условия «двойной занятости», то есть работать за себя и недостатки в организации работы[[6]](#footnote-6).

За счет высокого организационного уровня обеспечивается высокая продуктивность работы, эффективное использование оборудования, времени, сырья, материалов и, конечно, самого человека. Как показала практика, использование любого организационного фактора, любой организационной системы так или иначе связано с поддержанием и/или повышением эффективности.

Американцы умеют найти, разработать и внедрить такую организационную систему, которая ставит работника в определенные условия и «заставляет» его делать то, что нужно, а не то, что хочет делать сам работник.

Среди признаков организованности следует выделить два:

1. «Каждый несет свой чемодан», поскольку знает что, когда и как делать;

2. «Не дуют ветры бестолковщины и неразберихи», поскольку укрощена стихия неорганизованного поведения участников системы.

Весьма важный показатель американского умения организовывать – увязка целей, задач с необходимыми видами и объемами ресурсов.

Признаками непрофессионализма менеджера считаются неумение определять ресурсоемкость целей, задач (то есть когда выбирается такой объем целей, который становится нереальным из-за отсутствия требуемых материальных, финансовых, кадровых и временных ресурсов).

2.2. Обеспечение компетентности персонала, развитость индустрии совершенствования менеджмента

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций – школы управления (школы бизнеса); факультеты и отделения в высших учебных заведениях; профессиональные общества; консультативные фирмы.

Главная задача всех форм и видов подготовки и повышения квалификации – это, говоря словами американского теоретика в области менеджмента Питера Друкера, «сделать знания производительными».

Школы управления (школы бизнеса) занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. В настоящее время насчитывается свыше 300 школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления, в которых используется двух- и четырехгодичное обучение, имеются докторантура и краткосрочные курсы совершенствования.

Старейшей школой управления в США является Школа Уортона при Пенсильванском университете, основанная в 1881 году Джозефом Уортоном, финансистом и промышленником из Филадельфии. Школа начала подготовку специалистов в области финансов и коммерции. С 1921 года выпускникам этой школы присваивается степень МВА (магистра делового администрирования). В настоящее время на факультетах финансов, маркетинга, менеджмента, бухгалтерского учета и отчетности, многонациональных корпораций, наук о решениях и других обучается около 5 тысяч человек.

Факультеты и отделения в высших учебных заведениях. США были первой страной, в которой началось обучение руководителей в системе высшего образования. Первые факультеты по управлению при вузах появились здесь в конце XIX века. В настоящее время имеется несколько сот факультетов и отделений делового администрирования и коммерции, десятки отделений по управлению предприятием при технических факультетах, которые выпускают дипломированных специалистов по развитию производства и труда.

В начале 70-х годов ХХ века получили распространение курсы совершенствования при школах управления и университетах. Наиболее «ходовыми» считаются учебные программы, рассчитанные на 2, 4 и 6 недель обучения с отрывом от производства. Курсы большей продолжительности имеются при крупных университетах, располагающих высококвалифицированными преподавателями и необходимой технической базой. К таким университетам относятся Стенфордский, Гарвардский, Карнеги, Питсбургский и другие. Главная цель этих курсов – знакомство слушателей с новейшими достижениями теории и практики управления, а также создание условий для обсуждения слушателями собственных проблем.

Профессиональные общества также занимаются вопросами повышения квалификации персонала. К этим обществам относятся:

Американская ассоциация менеджмента (АМА) – одна из крупнейших организаций, занимающихся популяризацией проблем организации и управления. АМА организует многочисленные курсы, семинары и конференции, обеспечивает информационное обслуживание и издает собственные журналы.

Ассоциация развития менеджмента (SAM) организует конференции, семинары, дискуссии и курсы для персонала небольших предприятий. Она оказывает также и консультативные услуги.

Национальный совет по вопросам НИР и использованию их результатов (NICB) занимается вопросами НИР в институтах, являющихся членами этого общества, а так же информирует своих членов – промышленные предприятия, вузы, торговые фирмы, государственные органы и профсоюзы – о новейших достижениях и методах в области организации и управления.

Американская ассоциация подготовки и совершенствования персонала (ASTD) объединяет индивидуальных и коллективных членов, деятельность которых связана с соответствующими вопросами.

Главное место в этой индустрии занимают консультативные фирмы. Они проводят диагностику систем и процессов управления в различных структурах и на разных уровнях; реализуют достижения науки управления и смежных наук через внедрение разнообразных мер и мероприятий; разрабатывают методики, типовые и оригинальные подходы, решения и нормативные материалы; обобщают, систематизируют, популяризируют и рекламируют практику совершенствования управления.

Первая консультационная фирма «Артур Д'Литлл» (одна из крупнейших в настоящее время) появилась в США в 1881 году и начала предоставлять услуги в области бухгалтерского учета. Одним из первых профессиональных консультантов в области менеджмента был Ф. Тейлор, автор известной системы.

Консультативные фирмы, наряду со своей основной деятельностью, также ведут работу, связанную с повышением квалификации персонала тех структур, в которых намечено использовать новые системы, формы и методы. Некоторые из этих фирм имеют учебные центры, которые организуют специальные курсы, семинары и лекции для персонала компаний-клиентов.

В самих американских компаниях используются два вида повышения квалификации персонала – в рамках данной компании (на рабочем месте) и за пределами компании (вне рабочего места). Такой подход используют компании и в других странах, в том числе и в современной России.

Таким образом, весь этот «мощный образовательный кулак» обеспечивает требуемый уровень компетентности персонала – специалистов и менеджеров.

Прошлой и нынешней практикой управления доказано, что конкурентоспособность любой структуры берет свое начало в компетенции ее персонала. И закономерность здесь неумолимая – выживает и будет выживать тот, кто постоянно учится. Прав был В. И. Ленин, оставляя последующим поколениям магическую фразу или образец для выживания: «Учиться, учиться и еще раз учиться ».

2.3. Стратегия и управление производством в американских фирмах

В США поставщик поставляет комплектующие изделия в сборочный цех раз в неделю (имеется в виду автомобильная промышленность), что характерно для традиционных методов управления производством, которые предусматривают поставки более крупными партиями и с меньшей частотой. Внедрение в американской технологии метода «точно вовремя» сдерживается рядом факторов. Среди них: меньшая настойчивость руководителей в США в деле минимизации материально-технических запасов; американцы менее успешно и менее эффективно применяют эти системы; американцы не осуществляют надлежащую работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своими подходами к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

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 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. Все вышеперечисленные особенности американского менеджмента показаны на рис.2.1.[Приложение 2]

2.3.1.Иерархическая модель управления производством

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 первых, 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.

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. Это означает, что американские компании могут посредством изменения организационной структуры развиваться в направлении некоторой смешанной формы организации, включающей в себя горизонтальную и централизованную координацию.

2.3.2.Рынок труда

Разделение труда (его специализация) в США является важным фактором производительности труда операционных работников. Специализация труда просматривается и сегодня во всех аспектах деловой деятельности. Операционные служащие могут концентрировать свои усилия на выполнении ограниченного количества производственных заданий. Преимущества специализации заключается в том, что она позволяет сократить объем подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда, а могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности использования специализированного оборудования. К недостаткам, присущим специализации, можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов. При определении содержания работ управляющий производством должен глобально рассмотреть все факторы, чтобы найти оптимальную степень специализации труда.

Американская фирма стремится к эффективности, достигаемой путем высокой специализации и жесткого разграничения обязанностей.

Американская фирма и профсоюз пришли к соглашению о том, что продвижение от одного уровня к другому в иерархии рабочих мест, а также перемещение работника от более высокого уровня к более низкому, в случае сокращения численности работников, должно основываться на двух критериях – заслугах и трудовом стаже работника. Однако на практике критерий трудового стажа в большинстве случаев является основным.

2.3.3.Оплата труда

Известно, что оплата за труд является одним из важнейших стимулов для работников при реализации намеченных планов предприятия. Оплата труда обеспечивает связь между результатами труда и его процессом

Американская фирма функционирует в социальной атмосфере, проповедующей равноправие. Тем не менее, менеджеры американской фирмы обладают меньшей свободой в определении индивидуальных ставок заработной платы, которые зависят в основном от штатного расписания и выслуги лет.

Конечно, существует угроза несправедливого решения при оценке начальником заслуг подчиненного. Но контроль со стороны профсоюза работников предприятия и централизация кадров от службы могут отчасти смягчить этот нежелательный эффект. Во-первых, процедура оценки заслуг формализована и стандартизована отделом кадров, с целью гарантировать невозможность принятия необъективного решения отдельным начальником. Во-вторых, средний работник на протяжении своей карьеры оценивается многими различными менеджерами вследствие применения схемы ротации трудовых заданий, как для начальников, так и для подчиненных. В-третьих, многие компании позволяют недовольным работникам обратиться в отдел кадров для перевода их в другой цех. В этом случае отдел кадров может удовлетворить просьбу работника или проверить правильность и объективность оценок его начальника. В-четвертых, репутация менеджера среди подчиненных имеет непосредственное влияние на его собственную карьеру. Другими словами, начальник является предметом неформального встречного наблюдения со стороны подчиненных. [[7]](#footnote-7)

Выплаты, зависящие от должности работника, находятся в тесной связи с выплатами, зависящими непосредственно от работника, хотя в принципе определяются по американской схеме оценки трудовых заданий. В дополнение к выплатам по контракту работники получают 25% надбавку за любую сверхурочную работу и дважды в год премии.

Оплата труда - основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы.

2.3.4.Профсоюз в американской компании

Правовая основа организации профсоюза в США коренным образом отличается от японской. В США члены рабочей группы, официально набравшие большинство голосов на выборах, проходящих под контролем Национального совета по трудовым отношениям (National Labor Relation Board), получают право от местного отделения профсоюза эксклюзивное право представлять интересы рабочих и вести переговоры с администрацией. Представители рабочих на переговорах являются членами «отраслевого» профсоюза (сформированного по принципу принадлежности к определенной профессии).

В США наилучшая стратегия для отраслевого профсоюза с целью обеспечения поддержки большинства отдельных членов заключается в предоставлении интересов среднего избирателя по соответствующему вопросу. Этот факт объясняет то, почему американский профсоюз занимается больше вопросами заработной платы, чем предоставлением гарантий занятости, до тех пор пока нет реальной угрозы массовых увольнений. При использовании правила старшинства в решении вопросов занятости самые молодые работники наиболее уязвимы для увольнения, а «среднестатистический» член профсоюза, обычно имеющий средний стаж работы, будет в нормальной ситуации надежно защищен от угрозы увольнения[[8]](#footnote-8).

3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОГО И АМЕРИКАНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Для более глубокого понимания особенностей американского стиля управления представляется целесообразным рассмотреть главные различия в самом подходе к формированию системы управления производственной организацией и к осуществлению управленческой деятельности в американской и японской школах менеджмента.

3.1. Кадровая политика

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обусловливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы, а не по отдельным ее функциям. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал. Японские фирмы в качестве критериев применяют: совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и умение чертить графики.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, так можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

а) переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников: высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных специальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

б) приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов.

3.1.1. Контроль и оценка результативности действий работников

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющими осуществляться на каждом этапе деятельности организации..

По-разному в американских и японских фирмах осуществляются контроль и оценка результативности действий работников. Так, в японской фирме цели чаще всего формулируются в самом общем виде и отражают главным образом стратегию компании на данном временном отрезке. Работа же сотрудников оценивается не за короткие, а за более длительные временные промежутки и, как правило, на групповой основе. Считается также, что, понимая стратегические цели компании, каждый из сотрудников должен сам для себя ставить оперативные цели, реализация которых обеспечит достижение наиболее важных стратегических установок. Высокий уровень самостоятельности, предоставляемый каждому работнику японской компании, реализуется не только за счет сознательности, «преданности» компании и тому подобных «духовных ценностей», но и тем, что на каждого работника японской компании воздействует развитая и тщательно продуманная система стимулов, как материальных, так и моральных. Этому также способствует то, что каждый работник практически отождествляет себя со своей группой, находится на виду перед всеми членами этого микро коллектива, внутренняя деятельность которого при внешней сплоченности характеризуется высоким уровнем конкуренции, а система оценки индивидуального поведения ориентирована на обеспечение гармоничных действий группы.

Повышенную эффективность отдачи стимулирует также система оценки и продвижения работников. В условиях действия системы долгосрочного найма и медленного продвижения оценка деятельности каждого осуществляется не столько его непосредственным (линейным) начальником, сколько группой руководителей, с которыми данный работник взаимодействует в процессе своей производственной деятельности. Таким образом, осознавая перспективу продвижения только через достаточно длительный период времени, каждый сотрудник стремится проявить себя с самой лучшей стороны, так как в противном случае процесс продвижения может быть сильно замедлен, а работника подвергнут если не увольнению, то скрытой дискриминации.

В американских фирмах управляющий имеет больше полномочий организовать процесс управления таким образом, как считает нужным. Он может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать в рамках своей компетенции право принятия управленческих решений, так как он несет личную ответственность за достижение целей, поставленных перед его подразделением.

В Японии в условиях групповой ответственности за результаты управленческой деятельности управляющий не может по своему усмотрению манипулировать процессом делегирования полномочий, а вынужден постоянно согласовывать действия и решения с членами группы, в которую входят все заинтересованные лица.

3.1.2. Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США и в Японии

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение, как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм.

Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

В 1985 г. в США было затрачено 60 млрд. долл. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. долл. на повышение квалификации менеджеров.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в три- четыре раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа - за счет личного.

Основой японской системы профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника». Ее целью являются отбор и подготовка работника не по одной, а, по крайней мере, по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

3.2. Оплата и стимулирование труда

В США система оплаты труда предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда регулируется законом;

- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;

- размеры заработков инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;

- премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

По некоторым оценкам, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии - 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов.

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности, для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей. Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения - систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов – систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности, за новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др. Эти новые тенденции приближают американский стиль управления с японским.

3.3. Основные тактические задачи

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата.

Японские компании в качестве основных целей оперативного характера выделяют обычно расширение доли рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме выпускаемой продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить повышение конкурентоспособности и прибыли, но не только в краткосрочной, но и, что более важно, в долгосрочной перспективе. Подобная целевая ориентация значительным образом влияет на производственно-сбытовую стратегию корпораций, а также на особенности построения и работы всей системы управления.

Для американской компании в соответствии с выбранными тактическими целями (ориентация на текущую прибыльность) характерна преимущественная ориентация на максимальную гибкость системы управления в плане распределения и перераспределения всех видов ресурсов для повышения прибыли в краткосрочном разрезе.

В отличие от этого ориентация японских компаний на максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе приводит к тому, что аппарат управления компании формируется на принципах, предусматривающих долгосрочное аккумулирование управленческих ресурсов, универсальную подготовку и переподготовку управленческих кадров с их привязкой к данной компании в течение длительного периода времени.

Различия в тактических установках обусловливают некоторые отличия в подходах американских и японских компаний к выбору наиболее приоритетных сфер деятельности и направлений развития. Так, в настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов. В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, так как такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Японские компании наибольшую долю средств выделят на проведение фундаментальных исследований и разработок, а также работы по созданию принципиально новых образцов продукции. В результате, хотя в абсолютном выражении период оборота этой части финансовых средств затягивается, изготовление принципиально новых товаров дает возможность японским компаниям выпускать более конкурентоспособную продукцию и тем самым резко увеличивать объем прибыли. Анализ ситуации на капиталистических рынках весьма отчетливо показывает преимущества тактики, используемой японскими компаниями в конкурентной борьбе.

3.4.Стиль управления

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты, в то время как японский подход заключается в обеспечении эффективной деятельности группы, а не отдельного работника. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера—сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели.

Стиль управления, который преобладает в японских компаниях, ориентирован на групповую деятельность. Упор при осуществлении управленческих воздействий делается на включение каждого, в том числе и руководителя, в деятельность группы. При этом создаются условия и принимаются специальные меры по налаживанию горизонтальных связей и механизмов координации как внутри групп, так и между всеми группами в масштабах компании, что значительно уменьшает возможность возникновения конфликтов. Поэтому идеальный управляющий по-японски предстает человеком, способным обеспечить эффективное функционирование возглавляемого им коллектива единомышленников, в котором индивидуальные успехи каждого непосредственно зависят и связаны с успешной совместной деятельностью.

Японский управляющий должен не только понимать характер своих подчиненных, но и использовать их психологические особенности для интенсификации труда, не показывая при этом своего превосходства, а наоборот старательно демонстрируя полное (однако, показное) равенство и личную заинтересованность в успехах каждого члена руководимой им группы. Исходя из этого основной задачей японского менеджера является способность не заставлять подчиненных эффективно работать, используя методы бюрократического принуждения (приказы, распоряжения и т.п.), а ориентировать их деятельность в нужном направлении с помощью неявных методов воздействия, обеспечивающих добровольную ориентацию на максимальную отдачу их производственного и творческого потенциала. Обобщенный набор характерных черт японской и американской моделей управления можно представить, посмотрев табл.3.1.[Приложение 1]

З А К Л Ю Ч Е Н И Е

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления.

Рыночная экономика России 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. В России 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 американского менеджмента крайне актуально.

Подготовка современных менеджеров-профессионалов невозможна без знания истории развития менеджмента. Именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента, поэтому изучение американской модели менеджмента представляет известный интерес.

Так, в результате исследования данной темы можно сделать следующие выводы.

Основными качествами персонала являются целеустремленность, настойчивость и умение доводить до конца начатое дело.

Также, при создании, ведении или улучшении дела американцы умеют оценивать плюсы и минусы, подсчитать возможные затраты и выгоды, в первую очередь это касается денежной и временной оценки. Ведь, время – это деньги, а деньги, в свою очередь, - это время.

Американского стиль управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии обучающих технологий. Для этого существуют различного вида организации – школы управления; факультеты и отделения в высших учебных заведениях; профессиональные общества; консультативные фирмы.

Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

Лидирующее положение американских фирм в мировой экономике, можно объяснить комплексным контролем качества. В соответствии, с которым качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций.

Итак, 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**

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство "Питер", 1999.- 414с.

Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.- 451с.

Джон Шелдрейк, Теория менеджмента от тейлоризма до японизации. – СПб: Питер, 2001.- 352с.

Ерошенков И.Н. Деятельность менеджера в современных условия.- М.: Астрель, 2004.- 332 с.

Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство "Финпресс", 1998.- 192с.

Короткова Л.В. Американские подходы к управлению производством. – СПб.: Северная Пальмира, 2001. – 468 с.

Кравченко. А.И. История менеджмента. – М: Академический проспект, 2003.- 560с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.- 704с.

Питер Ф. Друкер, Задачи менеджмента в XXI веке. – М: Уильямс, 2003.- 201с.

Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991.- 152с.

Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2000. – 222 с.

Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.- М., ИНФРА-М, 1999.-373с.

Шонбергер Р. Японские методы управления производством. – М.: Экономика, 1988. – 372 с.

Е. Комаров. «Черты американского стиля управления»// Управление персоналом.- 2000.- № 9.- С.27-30

Е. Моргунов. «Главный источник экономических успехов: беседа об американском менеджменте- интервью с Б. Мильнером»// Управление персоналом.-2003.- №9.- С.25-27

Приложение 1

Таблица 3.1.

Сравнительные характеристики американской и японской моделей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Американская модель | Японская модель |
| Индивидуальный процесс принятия решенийИндивидуальная ответственностьЧеткая формализованная структура управленияЧеткие формализованные - процедуры контроляИндивидуальный контроль со стороны руководстваБыстрая оценка и продвижениеОриентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативуСтиль руководства, ориентированный на индивидуумаОриентация управляющих на достижение индивидуальных результатовЦелевые формальные рабочие отношения с подчиненнымиПродвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатахСпециализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов)Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностьюКраткосрочная занятость | Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсусаКоллективная ответственностьГибкий неформальный подход к построению структуры управленияОбщие, неформальные процедуры контроляГрупповые формы контроляМедленная оценка и продвижениеОриентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контрольСтиль руководства, ориентированный на группуОриентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достиженияЛичные, неформальные отношения с подчиненнымиПродвижение, основанное на старшинстве и стаже работыНеспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа)Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т. д.)Долгосрочная занятость |

1. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2000. – 222 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2000. – 222 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Е. Комаров. «Черты американского стиля управления»// Управление персоналом.- 2000.- № 9.- С.27-28 [↑](#footnote-ref-4)
5. Е. Комаров. «Черты американского стиля управления»// Управление персоналом.- 2000.- № 9.- С. 30 [↑](#footnote-ref-5)
6. Короткова Л.В. Американские подходы к управлению производством. – СПб.: Северная Пальмира, 2001. – 468 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ерошенков И.Н. Деятельность менеджера в современных условия.- М.: Астрель, 2004.- 332 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. / Ф.И. Шамхалов — М., 1993. [↑](#footnote-ref-8)