СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3. |
| 1. Система отбора персонала в США | 5. |
| 2. Система оплаты и стимулирования труда | 7. |
| 3. Система подготовки и повышение квалификации персонала | 10. |
| 4. Служба высших руководителей в США | 12. |
| Заключение | 16. |
| Список использованной литературы | 17. |

ВВЕДЕНИЕ

В процессе образования и развития Соединенных Штатов Америки формировался американский стиль управления. Особенности этого стиля обусловлены такими факторами создания американского общества, как отсутствие пережитков феодализма, а также освоение территории и богатств страны энергичными и изобретательными иммигрантами. 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.

Научно-технический прогресс приводит к глубоким изменениям методов труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направления на повышение эффективности использования людских ресурсов. Поиски соответствующих мотиваторов, которые бы стимулировали целенаправленное поведение индивидов, необходимые для успешного функционирования организации, превращаются в задачу первостепенной важности.

В разных странах эта задача решается, исходя из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития этих стран, а также психологических, морально-этических норм и стилей поведения людей, а также их воспитания, традиций и устоев.

В последние десятилетия в развитых капиталистических странах, а в последние годы и в России, интерес к социально-психологическим аспектам, «человеческому» фактору управления резко возрос.

Анализ американского стиля управления персоналом представляет особый интерес. Во-первых, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия американского стиля от достаточно широко известного японского стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на американских предприятиях, значительно отличаются от японских. Во-вторых, результаты, полученные на американских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая американские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Целью работы является выявление особенностей и характерных черт американского стиля управления персоналом. Для достижения цели ставятся следующие задачи:

1. проанализировать систему отбора персонала в США;
2. выявить особенности системы оплаты и стимулирования труда;
3. рассмотреть систему подготовки и повышения квалификации персонала;
4. раскрыть особенности службы высших руководителей в США.

# 1. СИСТЕМА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В США

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.

Руководящие кадры в фирме назначаются.

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 большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

**2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ 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 (как и почасовые ставки) 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.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

* премии управленческому персоналу;
* компенсационные выплаты при выходе в отставку;
* специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
* при неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины прибыли;
* доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
* оплата без почасовых ставок;
* продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

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, надежности работы.

Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, 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 рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др.

3. СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

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.

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее 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 «сделать знания производительными».
***Школы управления (школы бизнеса)*** занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. В настоящее время насчитывается свыше трехсот школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления, в которых используется двух- и четырехгодичное обучение, имеются доктурантура 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 пяти 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 ХIХ 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. Здесь также используются двух- и четырехгодичное обучение, а также доктурантура, в рамках которой ведется подготовка научных работников и преподавателей по дисциплинам, связанным с управлением.
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 следующие.
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 (SАМ) 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 (NIСВ) занимается вопросами НИР в институтах, являющихся членами этого общества, а также 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 (АSТД) объединяет индивидуальных и коллективных членов, деятельность которых связана с соответствующими вопросами.

**4. СЛУЖБА ВЫСШИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В США**

Эффективная работа госаппарата во многом определяется профессионализмом и компетентностью чиновников, занимающих высшие должности и непосредственно отвечающих за работу департаментов, управлений и отделов. Именно они руководят целевыми программами и принимают прямое участие в разработке различных аспектов государственной политики. В конечном итоге от них в большой степени зависит административный потенциал государства, т.е. способность выдвигать ясные цели и устанавливать четкие приоритеты, а также добиваться их осуществления.

В целях гибкого руководства и достижения необходимого качественного состава этой категории служащих во многих странах Запада появились специальные структуры, отвечающие за работу с высшими чиновниками, обеспечивающие отбор кандидатов, их профессиональное развитие и оценку результатов деятельности. Речь идет о создании специального института - службы высших государственных служащих.

Эта Служба (Senior Executive Servicе) была организована в 1979 г. в ходе проведения реформы госуправления. Она представляет отдельную персональную систему в органах исполнительной власти, насчитывающую около 8 тыс. карьерных и некарьерных служащих, занятых на ключевых постах в 75 ведомствах. Они занимают промежуточное положение между политическими руководителями, назначаемыми президентом, и остальными федеральными госслужащими.

Непосредственное управление данной группой осуществляет специальный отдел (Office of executive & management policy), созданный в 1993 г. и отвечающий за координацию работы федеральных ведомств и Управления по персоналу, в состав которого он входит.

Существует четыре типа назначений на карьерные и общие должности:

1. карьерноеназначение посредством конкурентного отбора на основе модели управленческой квалификации на карьерные должности;
2. некарьерноеназначение, проводимое Службой управления персоналом на общие должности;
3. временноеназначение на срок не более трех лет на общие должности для выполнения специальных работ;
4. чрезвычайноеназначение на срок не более 18 мес. на общие должности в случае особых обстоятельств.

Прием на должности Службы высших руководителей основан на принципах конкурентности и открытости. Чтобы занять соответствующий государственный пост, необходимо пройти конкурсные экзамены и победить в открытой борьбе с другими кандидатами. Помимо конкурса существует альтернативный путь поступления - через участие в специальной обучающей программе.

В каждом федеральном ведомстве создается Совет по управленческим ресурсам, который определяет процедуру найма и отбора на руководящие должности. Этот процесс включает объявление об имеющихся вакансиях, предварительное собеседование работника отдела кадров с кандидатом, углубленное изучение последнего и рекомендации Совета о соответствии кандидата требованиям, предъявляемым данной должностью. Затем все документы направляются в Квалификационную комиссию, состоящую в основном из карьерных чиновников различных министерств, которая решает вопрос об уровне компетенции и соответствии кандидата необходимым требованиям. Отбор кандидатов осуществляется Комиссией по нескольким критериям: наличие управленческого опыта во всех сферах компетентности; наличие специальных и уникальных качеств, обеспечивающих успех в работе; успешное прохождение специальных учебных программ для руководителей.

Все кандидаты оцениваются в соответствии с моделью управленческой компетентности. В 1997 г. она была пересмотрена в связи с тем, что от руководителей потребовались новые знания и качества. Разработка модели основывалась на научных исследованиях, изучении опыта работы наиболее успешных органов государственной власти и частных компаний, а также предложениях, поступивших от специалистов по управлению персоналом и самих высших госслужащих.

Структура модели включает три элемента. Во-первых, определены пять сфер компетентности, составляющие фундамент управленческой квалификации. Это руководство изменениями, руководство персоналом, управление ресурсами, достижение результатов в работе, коммуникации и формирование коалиций.

Во-вторых, в каждой сфере установлены необходимые качества руководителя (например, чтобы уметь управлять ресурсами, руководитель должен быть компетентен в трех областях - управление финансами, человеческими ресурсами и технологиями).

В-третьих, дополнительно даны описания ключевых характеристик деятельности и поведения руководителя в соответствии с квалификационными требованиями.

Эта модель является общей для всех уровней госуправления. Она дает методическую основу для определения потенциальных лидеров, разработки учебных программ, составления планов профессионального развития высших руководителей и организаций.

Один из наиболее ответственных моментов в процессе отбора кандидатов - подготовка особого квалификационного документа с описанием полученного опыта и упором на достигнутые результаты. Кандидатам рекомендуется придерживаться следующей схемы: сначала дать краткое описание своего опыта руководящей работы, а затем представить свою профессиональную деятельность на основе четырехступенчатой модели: 1. Проблемы/Вызовы (какие проблемы они решали); 2. Контекст/Среда (в какой среде они действовали); 3. Действия/Акции (что конкретно они делали); 4. Результат действий (каков результат их работы).

К числу самых острых вопросов относится система оплаты и стимулирования руководителей. Указом президента США для высших руководителей установлено шесть категорий должностных окладов - от 102,3 тыс. долл. (первая категория) до 118,4 тыс. долл. (шестая категория). Уровень оплаты определяется главой ведомства индивидуально для каждого руководителя и зависит от его квалификации, результатов работы, обязанностей и ответственности, а также заработной платы в частном секторе на аналогичной должности. Если руководитель демонстрирует высокие показатели выполнения своих должностных обязанностей или расширяется сфера его ответственности, то через год основная ставка может быть повышена.

Кроме того, существует 22 вида материального поощрения для карьерных чиновников и 11 видов для политических назначенцев. При успешном выполнении обязанностей они могут получить в конце года премию в размере 5 - 20% оклада. Помимо этого для особо отличившихся служащих установлены две президентские награды, составляющие соответственно 35 и 20% их годовой заработной платы. Гласность и четкое определение всех видов поощрения и льгот позволяют не только контролировать доходы руководителей, но и создать систему их мотивации.

Особая роль отводится обучению высших чиновников и разработке программ, направленных на развитие отдельных сфер компетенции руководителей. Предлагаются пять учебных программ: “Управление персоналом” (1 неделя), “Управление для результатов” (1 неделя), “Управление ресурсами” (3 дня), “Переговоры на основе интересов” (2 дня), “Управление изменениями и формирование коалиций” (2 недели).

Наибольшее распространение получили три формы профессионального развития - обучение, ротации и стажировки. Кроме того, высшим чиновникам рекомендуется иметь индивидуальный план развития, направленный на совершенствование профессиональных и управленческих навыков, повышение творческого потенциала.

Одним из инструментов улучшения качества руководства является специальная методика измерения эффективности лидерства, позволяющая определить степень компетентности руководителя и потребности в развитии персонала организации в целом и отдельных служащих. Установлены также ежегодная оценка уровня выполнения должностных обязанностей для всех высших чиновников (по балльной системе) и их аттестация каждые три года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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. 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.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. 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.

Опыт США по работе с высшим административным персоналом может быть полезен для России, где сегодня в этой важной области делается крайне мало. Самое главное здесь - правильно выбрать стратегию развития и определить характер службы высших руководителей.

Таким образом, выявление наиболее эффективных методов управления позволит при необходимости в дальнейшем рассмотреть их использование в менеджменте других стран, в том числе и России.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грейсон Джексон младший, 0'Дели Карла. Американский менеджмент на пороге XXI века // http://ek-lit.agava.ru/mxxisod.html
2. Мескон М.Х„ Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Ч. IV.: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
3. Новый патернализм или управленческая эволюция по-американски. // http://hrm.ru/db/hrm/category.html
4. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа, 1995.
5. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: ИНЭ, 1992.