

# ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ

(НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «IBM»)



Выполнили:  
Илюшкина Анна  
Курзенёва Анна  
Барабанщикова Елена

---

# ИСТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ «IBM»

---

Фирма IBM была основана в 1911г. в результате слияния трёх фирм, выпускавших хронометры, перфорационные машины, пишущие машинки и арифмометры. Вновь созданная компания была названа **International Business Machines Corp. (IBM)**.

С 1952г. предприятия фирмы начали выпускать первое поколение электронных вычислительных машин - ламповую ЭВМ, предназначенную для научных расчётов, с 1959г. - ЭВМ второго поколения на полупроводниках и с 1965г. - ЭВМ третьего поколения на интегральных схемах.

С середины 60-х и до конца 70-х гг. фирма IBM вела острую конкурентную борьбу с компаниями Control Data, RCA, General Electric и другими. Однако все эти компании не могли выстоять в этой борьбе. IBM сумел захватить прочные позиции на рынке средств электронной вычислительной техники. В период с 1964 по 1974 гг. её годовой оборот вырос с 1984 по 1988 гг. - с 27,4 до 59,7 млрд. долл. В 1988г. IBM занимала четвёртое место по объёму продаж среди крупнейших компаний США. В начале 1987г. представители фирмы IBM работали в 134 странах мира.



**Опыт управления кадрами** корпорации IBM достоин отдельного рассмотрения, поскольку он сильно отличается от применяемой большинством других компаний Запада кадровой политики.

Скорее это стиль управления, свойственный японским фирмам. Уникально так же то, какой подход использует IBM для анализа и оценки результатов работы каждого сотрудника.

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM, гораздо более важное место, нежели такой отдел в других западных компаниях.

Он служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов. Три основных принципа - уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры IBM являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом - системой аттестаций и собеседований САС. Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность, а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления. Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками, что является одновременно системой гарантии точности и обоснованности всех оценок и нормативов.

От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течение года. Статус каждого работника определяется абстрактным уровнем, величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежащая оглашению. **Ключевой принцип кадровой политики IBM** - гарантированная пожизненная занятость. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал.

Неотъемлемыми правами работников компании являются также равные возможности - единый статус. Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников, работающих по контракту, и к ним отношение компании иное. Отдел кадров непосредственно отвечает за реализацию нескольких ключевых программ, от которых во многом зависит успех общей кадровой политики.



Эти программы играют роль предохранительных клапанов, гарантируя каждому сотруднику независимое право на обращение к вышестоящему руководству. Наиболее мощным инструментом кадровой политики IBM являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM. По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными.





IBM

- Подобная практика - уникальная находка IBM, и может быть заимствована другими компаниями. Для многих компаний уважение к личности - лишь броский лозунг, но для IBM - основа ее успехов. Под уважением к личности понимается, прежде всего, максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

---

Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.



Согласно Теории-Z, подобные убеждения являются первой ступенью к завоеванию доверия людей, столь необходимого для достижения компанией успеха.

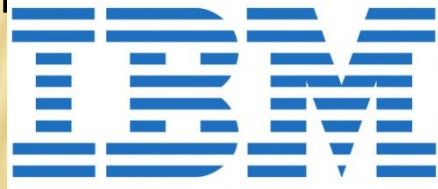


---

IBM предоставляет всем работникам равные возможности. Повышение должно быть связано исключительно с личными заслугами работника. В компании нет ни расовой, ни половой дискриминации. Однако в последние годы в IBM появились граждане первого и второго сорта - т.е. постоянные и временные. Отношение фирмы к тем и другим весьма различно. Штатные сотрудники служат объектом постоянной заботы.

Временные же нанимаются через посреднические агентства, по принципу низшей платы за услуги - т.е. это дешевая рабочая сила со всеми вытекающими последствиями. Но долго закрывать глаза на проблему не возможно и ее решение IBM видит в переходе на новую организационную структуру, которая уменьшит потребность в административном и секретарском персонале. А именно эта категория работников и составляет большую часть временных. Для постоянных работников есть несколько каналов обратной связи с руководством. Отдел кадров следит за тем, чтобы данная связь не нарушалась.

Компания IBM достигла существующих огромных размеров — и достигла их так быстро — благодаря своей неутолимой жажде быть лучшей из лучших. В этом и состоит ее секретное оружие. Разумеется, IBM делает полезные изделия, но что действительно привлекает и питает привязанность к ней со стороны способных людей. В компанию идут честолюбивые молодые люди, чьи замыслы по своим масштабам сравнимы с замыслами IBM. Приток новых талантов сохраняет компанию молодой, полной жизни и подвижной. Но возраст не является решающим фактором, поскольку почти все сотрудники IBM всю свою профессиональную карьеру связывают с компанией, оставаясь в ней до выхода на пенсию. IBM действительно является одной из самых уважаемых компаний в Америке, это является хоро



**INTRODUCING**  
**IBM INFORMATION SERVER BLADE**





Тремя основополагающими принципами, определяющими каждый поступок IBM, может воспользоваться каждый, у кого хватит смекалки их использовать: Вы должны уважать достоинство и права каждого человека. Вы должны обслуживать покупателя наилучшим из всех возможных образом.

Вы должны стремиться к совершенству во всех своих делах. Историческое значение IBM состоит не только в той важной роли, которую она сыграла в сотворении «японского чуда». Опыт компании имеет особое значение и в наши дни, когда многие фирмы жаждут сравняться с японцами. Опыт IBM позволяет сформулировать пригодную для использования модель управления, такую модель, которая построена на основе более доходчивых для западного менеджмента понятий.

