**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЖ. УЭЛЧА.**

Курсовая раъота

Хлебовец Анна Степановна

студент 1 курса

специальности "Менеджмент"

заочной формы получения

высшего образования

Научный руководитель:

Старший преподаватель

A.С. Хлебовец

**Минск, 2023**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc132926586)

[ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТРУДАХ ДЖ. УЭЛЧА 6](#_Toc132926587)

[1.1 Среда Джека Уэлча в управлении персоналом 6](#_Toc132926588)

[1.2 Поведение и цели в управлении человеческими ресурсами 1](#_Toc132926589)1

[ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЖ. УЭЛЧА 1](#_Toc132926590)6

[2.1 Принципы управления персоналом Дж. Уэлча 1](#_Toc132926591)6

[2.2 Вклад Дж. Уэлча в научный менеджмент 2](#_Toc132926592)3

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 2](#_Toc132926593)9

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 3](#_Toc132926594)1

# **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом – это одна из ключевых функций менеджмента, которая направлена на организацию работы сотрудников и достижение целей компании. Джек Уэлч, бывший генеральный директор корпорации General Electric, является одним из наиболее влиятельных лидеров в области управления персоналом. В своих трудах Уэлч подчеркивает важность правильного подхода к управлению персоналом и дает рекомендации по созданию эффективной системы управления персоналом в компании. В данной курсовой работе мы рассмотрим сущность управления персоналом в трудах Джека Уэлча и выявим основные принципы, которые помогут достичь успеха в этой области.

Подход Дж. Уэлча к управлению персоналом и общие принципы управления оказали значительное влияние на многие компании и менеджеров.

Одним из ключевых принципов Уэлча является фокус на результате. Он считает, что компании должны стремиться к достижению конкретных целей, а не просто следовать процессам. Для этого необходимо установить ясные метрики успеха и постоянно отслеживать их выполнение.

Другой важный принцип Уэлча - это создание культуры инноваций. Он считает, что компании должны поощрять новые идеи и эксперименты, чтобы сохранять свою конкурентоспособность на рынке. Для этого необходимо создавать условия для творчества и развития сотрудников.

Управление персоналом также является одной из важных областей для Уэлча. Он считает, что компании должны привлекать лучших сотрудников и создавать условия для их развития и роста. Для этого необходимо устанавливать четкие критерии отбора, проводить регулярные оценки производительности и предоставлять возможности для обучения и развития.

Еще одним важным принципом Уэлча является управление изменениями. Он считает, что компании должны быть готовы к изменениям на рынке и быстро адаптироваться к новым условиям. Для этого необходимо создавать гибкие структуры и процессы, а также учить сотрудников быстро менять свой подход к работе.

Цель данной курсовой работы - изучить подходы Дж. Уэлча к управлению персоналом и общие принципы управления, а также определить их применимость в современных условиях.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

* Изучить биографию Дж. Уэлча и его вклад в развитие управленческой мысли.
* Рассмотреть основные принципы управления персоналом, выдвинутые Дж. Уэлчем, и проанализировать их применимость в современных условиях.
* Сделать выводы о применимости подходов Дж. Уэлча к управлению персоналом и общие принципы управления в современных условиях и оценить их влияние на успех компаний.

Результаты данной курсовой работы могут быть полезными для менеджеров на всех уровнях, которые заинтересованы в улучшении управления персоналом и общего управления в компании, а также для студентов, изучающих управленческую деятельность и бизнес.

# **ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТРУДАХ ДЖ. УЭЛЧА**

# **1.1 Среда Джека Уэлча в управлении персоналом**

Джек Уэлч — легендарный СЕО General Electric — возглавил компанию в 1981 году, став самым молодым СЕО в ее истории. За двадцать лет руководства компанией он сумел увеличить капитализацию General Electric почти в 40 раз — с 13 миллиардов долларов до 500 миллиардов долларов, сделав GE самой дорогой на тот момент компанией в мире.

Джек Уэлч родился в 1935 году в городе Пибоди, штат Массачусетс. Он был единственным ребенком в семье Джона и Грейс Уэлч. Мать внушила Джеку твердую веру в его незаурядные способности. По словам Джека Уэлча, "именно уверенность моей матери в том, что я способен совершить многое, помогла мне сделать карьеру". В 1960 году Джек Уэлч, получивший образование в Массачусетском и Иллинойсском институтах по специальности химическая инженерия, начал работать в отделении компании GE в Питцфилде, штат Массачусетс. За короткое время при его участии небольшая компания по производству пластмасс сделалась доходным предприятием со значительно возросшим оборотом. В 1971 году Уэлч возглавил химическое и металлургическое подразделение GE. Затем, в апреле 1981 года, сменив ряд руководящих должностей в компании, Уэлч был назначен председателем совета директоров и главой General Electric. Достигнув высших постов в иерархии компании, он начал ее радикальное преобразование.

Со дня своего основания GE делала ставку на развитие собственных предприятий и опиралась исключительно на внутренние финансовые, технические и кадровые ресурсы. В то время подобная организация производства считалось неоспоримым достоинством компании. Но Уэлч избрал принципиально иной подход. Он решил полностью изменить структуру GE, избавившись от такого балласта, как нерентабельные подразделения и нерадивые менеджеры. Уэлч решил оставить в составе корпорации только те компании, которые были первыми или по крайней мере вторыми в своей сфере деятельности. В результате, с того момента, когда он возглавил GE, было продано около 400 предприятий. Четыре ступени руководителей среднего звена были ликвидированы, 170 тысяч рабочих мест сокращены. По словам Джека Уэлча, в современных условиях на рынке нет места для посредственных производителей товаров и услуг. Лидерами в сегодняшнем мире бизнеса могут быть лишь компании, ведущие постоянный поиск возможностей роста и открытия новых перспектив, а значит, стремящиеся к достижению первых или вторых позиций в своей части рынка. Уэлч отдавал себе отчет в том, что огромный бюрократический аппарат управления крупных корпораций угрожает их существованию. Болезненный процесс сокращения целых звеньев руководства GE в конечном итоге избавил многих от написания бесконечных отчетов и служебных документов, ускорил процесс принятия решений и позволил быстрее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. В процессе преобразования компании в 90-е годы Уэлч продал нерентабельные предприятия на сумму $12 млрд, а стоимость приобретенных GE перспективных подразделений составила $26 млрд. В начале 80-х годов только три подразделения GE — осветительные системы, производство моторов и энергетические системы — имели прочное положение на рынке. В то время GE занимала десятое место по объему акционерного капитала среди американских компаний. В настоящее время по этому показателю GE лидирует в США — ее капитал составляет $82,4 млрд. В 1993 году 11 из 12 подразделений GE в своей сфере деятельности были первыми или вторыми на американском рынке.  
       По мнению Уэлча, основной чертой американских корпораций было постоянное стремление к развитию и росту. Сегодня лишь немногие американские компании превосходят GE по масштабу деятельности. Однако глава GE считает, что у небольших компаний есть и явные преимущества перед гигантскими корпорациями. Небольшие компании имеют простую структуру, штат управленцев минимален. Они находятся в постоянной борьбе с многочисленными конкурентами и действуют в реальной рыночной обстановке. Скорость принятия и выполнения решений — основное преимущество небольших предприятий.  
       Величина GE позволяет тратить миллиарды долларов на разработку нового авиационного двигателя, газовой турбины или сложного медицинского оборудования, то есть продукции, разработка которой требует многолетних капиталовложений. Но, по словам Уэлча, размеры компании более не являются главным козырем на рынке, отличающемся жесткой конкуренцией. В настоящее время лишь имени компании и ее финансовых показателей недостаточно, чтобы быть лидером. Теперь для этого требуется качество и активность. "Если компания не может продавать продукцию высочайшего качества по самой низкой в мире цене, сегодня она может оказаться вне игры, — считает Уэлч. — Покупателей наших авиадвигателей не интересуют последние технологические новшества. Они хотят знать, во сколько им обойдется покупка. Корпорация Boeing и GE проиграли консорциуму Airbus Industrie контракт с авиакомпанией United Airlines на миллиард долларов только потому, что не позволили себе продать самолеты по слишком низким ценам". Вопрос технологического уровня продукции по-прежнему имеет большое значение, однако теперь на первый план выходят проблемы ее стоимости. Сегодня успех на рынке будет иметь не лидер в технологиях, а производитель простой и надежной техники, предлагающий свою продукцию по конкурентоспособным ценам. Поэтому на протяжении многих лет Уэлч так упорно стремится сделать скорость и гибкость реакции, присущие небольшим компаниям, достоянием такой крупной корпорации, как GE.  
       Глава GE осознает, что единственный способ добиться победы в мире жесткой конкуренции — получать большую отдачу от меньших вложений и, таким образом, производить более качественные товары с наименьшими затратами. На регулярных собраниях руководителей всех уровней GE в Институте развития менеджмента в Кротонвилле Уэлч неустанно повторяет: "Мы — часть мировой экономики. Мне представляется, что каждый конкурент на этом рынке превосходит нас. Мы не отвечаем требованиям, мы должны работать лучше". По мнению журнала Fortune, встречи Уэлча с менеджерами GE в Кротонвилле стали своеобразным "Гарвардом корпоративной Америки". Здесь, в неформальной обстановке дискуссий глава компании получает возможность услышать мнение людей, с которыми никогда бы не встретился на рабочем месте. Благодаря ежемесячным посещениям сессий вопросов и ответов в Институте развития менеджмента Уэлч может почувствовать пульс своей компании, а знания, получаемые менеджерами GE в Кротонвилле, равноценны образованию, которое дают лучшие бизнес-школы США. Задействовать весь интеллектуальный потенциал GE, поощрять энтузиазм и приверженность делу — вот основные принципы работы компании. Задачи руководства GE сегодня — систематически разрушать барьеры между людьми и компаниями, ограничивающие свободу и сдерживающие творческое начало, ведущие к напрасной трате времени и сил, и в конечном итоге полностью от этих преград избавиться. В результате руководство GE стало внедрять на своих предприятиях систему, названную Work-Out. Уже в течение четырех лет она используется для сбора, систематизации и применения на практике полезных идей независимо от их инициатора — простого рабочего или главы GE. Work-Out предполагает регулярные встречи, на которых персонал обменивается идеями о том, как усовершенствовать производственный процесс. Затем руководителей GE знакомят с разработанными предложениями, которые те должны одобрить или отклонить, в крайнем случае попросить об отсрочке для детального рассмотрения вопроса, не более чем на 30 дней. Увеличение полномочий сотрудников способствует развитию инициативы на всех уровнях. Опыт производственного комплекса Appliance Park в Луисвилле, штат Кентукки, показывает преимущества такого подхода. Долгие годы продукция продвигалась по сборочному конвейеру независимо от того, закончил ли рабочий свою операцию. Благодаря Уэлчу такая система была изменена — рабочие получили возможность управлять конвейером. Уэлч так вспоминает об этом решении: "Люди за сборочным конвейером неожиданно обнаружили перед собой два рычага. Один останавливал линию, другой отправлял изделие дальше, после того, как рабочий убедился, что работа выполнена качественно. Рабочие стали последней инстанцией, определяющей качество продукции. Скептики предсказывали, что нововведение повлечет неразбериху и замедлит работу. Однако в результате произошло значительное улучшение качества готовой продукции, а работа конвейера стала еще более отлаженной".  
       Однажды Уэлч заметил, что настоящее лидерство предполагает формирование взглядов, привлечение людей, разделяющих эти взгляды и готовых воплотить их в реальность. Только так внутри крупной компании можно убрать трудно преодолимые границы между финансовым, инженерным, производственным или маркетинговым отделами. Тогда люди объединяются в одну команду, с общей перспективой и общими стремлениями — спроектировать лучший в мире авиадвигатель, или медицинский прибор, или холодильник. Уэлчу удалось убрать границы внутри GE, объединив 12 подразделений корпорации в огромную лабораторию, главной продукцией которой стали новые идеи. Результатом применения Work-Out, позволившей установить неформальные связи между менеджерами разных уровней и рядовыми сотрудниками GE, стало улучшение оперативной деятельности компании.  
       Кроме того, GE решила привлекать заказчиков в качестве партнеров в процессе проектирования и производства. Такие крупные клиенты, как British Airways, Tokyo Electric Power или GSX, принимают участие в разработке нового реактивного двигателя, новой газовой турбины или нового локомотива. "Благодаря Уэлчу GE вошла в число мировых суперкомпаний, — считает Уэйн Кэлоуэй, глава компании PepsiCo. — Он собрал вокруг себя одну из лучших команд и постоянно совершенствует уровень мастерства". Уэлч сумел реформировать компанию, сосредоточившись на реализации ее основных принципов: корпоративности, оперативности и уверенности в своих силах.

Среда Джека Уэлча в управлении персоналом основывалась на нескольких принципах. Во-первых, он придавал большое значение лидерству и развитию лидеров в компании. Уэлч считал, что лидеры должны быть обучены и развиваться в компании, чтобы они могли эффективно управлять своими подразделениями и достигать поставленных целей.

Во-вторых, Уэлч придавал большое значение инновациям и постоянному совершенствованию. Он создал программу "Work-Out", которая позволяла сотрудникам выражать свои идеи и предложения по улучшению работы компании. Эта программа стала одним из ключевых элементов успеха GE, так как позволяла компании быстро и эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

В-третьих, Уэлч придавал большое значение развитию корпоративной культуры и созданию командного духа в компании. Он считал, что только объединив усилия и работая в команде, компания может достичь поставленных целей.

В-четвертых, Уэлч придавал большое значение обучению и развитию сотрудников. Он создал программу "Crotonville", которая была центром обучения и развития лидеров в компании. Эта программа позволяла сотрудникам GE получать необходимые знания и навыки для эффективной работы в компании.

В-пятых, Уэлч придавал большое значение результатам и достижениям. Он создал систему оценки сотрудников, которая позволяла оценивать их результаты и достижения и принимать решения о продвижении или увольнении.

Таким образом, среда Джека Уэлча в управлении персоналом была основана на лидерстве, инновациях, командном духе, обучении и развитии сотрудников, а также на ориентации на результаты и достижения. Благодаря этой среде GE стала одной из самых успешных и процветающих компаний в мире бизнеса.

# **1.2 Поведение и цели в управлении человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами берет свое начало в управлении персоналом, развитию которого в Великобритании во второй половине XIX в. способствовала деятельность движения за улучшение условий труда промышленных рабочих. Однако на протяжении всей истории становления HRM преобладал единственный фактор — это потребности людей в процессе работы.

На первом этапе часть предпринимателей и филантропов, движимых стремлением улучшить условия работы, создавали различные программы улучшения условий физического труда, среды трудовой деятельности и качества жизни рабочих.

Второй этап HRM приходится на период Первой мировой войны, когда воюющие страны Европы и США столкнулись с острой нехваткой человеческих ресурсов и не менее острой необходимостью в короткие сроки существенно увеличить производительность труда. В это время правительства США и европейских стран активно поощряли систематические исследования в области трудовых отношений работодатель—работник и человеческого фактора в промышленности. Это привело к новому пониманию проблем управления человеческими ресурсами, а отсюда — к более грамотному и изощренному подходу к роли менеджера по персоналу.

Третий этап развития HRM характеризуется появлением в 30— 40-х гг. XX в. различных академических теорий управления и интеграцией менеджмента в общий круг так называемых социальных наук. К началу 1960-х гг. в пределах общей функции управления персоналом стали выделяться отдельные отрасли специализации, которые оформлялись как отдельные науки со своим предметом и сферой изучения, применяемые практически ко всем формам и размерам бизнеса и любым ситуациям с участием человеческих ресурсов.

Сейчас кадровая политика и соответствующие общепринятые процедуры применяются при привлечении, отборе и подготовке персонала, в процессе трудовых отношений, при планировании труда, управлении системой заработной платы и оценке эффективности работы каждого сотрудника.

Интенсивная конкуренция в сфере бизнеса в 1980—1990-х гг., разработка и внедрение новейших промышленных технологий, которые во многом зависят от наличия высококвалифицированных работников, гибкой рабочей практики (часто связанной с работой в команде) и необходимости изменения культуры как на общенациональном уровне, так и на уровне отдельно взятого предприятия, — все это энергично выдвинуло управление персоналом на первый план в бизнес-организации. Работа с персоналом стала постепенно связываться со все более широким кругом функций бизнес-организации, а также со стратегией бизнеса.

Таким образом, менеджеры по персоналу неизбежно все больше и больше вовлекались в процесс общего управления бизнесом и стали касаться таких максимизирующих прибыль сторон    деятельности  компании, как мотивация персонала, управление эффективностью деятельности персонала, наделение рабочих полномочиями, всеобщий менеджмент качества (TQM — total quality management), организационные изменения и т.д. Решения по человеческим ресурсам стали приниматься на самых высоких уровнях управления компаниями.

*Основные характеристики управления человеческими ресурсами (УЧР)*

-в УЧР применяется всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости, посредством развития интегрированной теории и практики;

-в УЧР подчеркивается важность достижения приверженности миссии и ценностям данной организации — УЧР «ориентирован на приверженность»;

-  в УЧР работники рассматриваются как актив, или человеческий капитал, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития организации;

-человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;

-подход к отношению с работником является унитарным, а не плюралистическим: считается, что работники разделят интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;

-осуществление и выработка УЧР — это задача руководителей подразделений.

Как отмечали Д. Ульрих и Д. Лейка, «системы УЧР могут стать источником таких способностей организации, которые позволят ей узнавать и использовать для своей выгоды новые возможности». Конкретнее, УЧР имеет дело с достижением целей в следующих областях.

*Подбор ресурсов и их развитие*

Обеспечить, чтобы данная организация получала и сохраняла необходимую квалифицированную, преданную и хорошо мотивированную рабочую силу, — означает, что необходимо, во-первых, правильно оценивать и удовлетворять потребности фирмы в работниках и, во-вторых, усиливать и развивать присущие сотрудникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем). Для этого фирма должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Кроме того, этот подбор ресурсов может заключаться в разработке систем с высокими показателями труда, которые повышают гибкость и охватывают процедуры отбора и приема на работу, системы премиальной оплаты труда, зависящей от показателей работы, и деятельность по развитию и обучению руководящего состава, привязанную к потребностям данного предприятия.

*Оценка сотрудников*

УЧР должно повышать мотивацию и приверженность путем введения такой политики и процедур, которые гарантируют, что людей ценят и вознаграждают за то, что они делают и чего добиваются, а также за достигнутый ими уровень квалификации и способностей.

*Взаимоотношения*

Одной из целей УЧР является создание такой атмосферы, в которой можно поддерживать продуктивные и гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками и где может процветать командная работа. Применять процедуры управления направленные на то, чтобы повысить приверженность, процедуры, которые показывают, что работники являются ценными заинтересованными лицами для данной организации, содействовать развитию климата сотрудничества и взаимного доверия, — это тоже цель УЧР. УЧР должно помогать организации уравновешивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности).

Наконец, цели УЧР — это управлять разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем так, чтобы применялся этический подход к управлению, с заботой о людях справедливости и прозрачности.

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия — управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяемо, как синонимы. Тем самым подчеркивается тот факт, что люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные ресурсы, и которым следует так же уделять внимание и заботу.

Наемные работники не будут пассивно подчиняться и терпеть манипулирование или диктаторство со стороны руководства, они все в большей степени ожидают и требуют более квалифицированного подхода к их найму и управлению ими. Исследования в поведенческой области показывают, что грамотная реакция руководства на это требование послужит на пользу компании. Технология управления персоналом, например в области аттестации работника, его профессионального обучения и оценки сложности его работы, может быть успешно применена только при содействии и поддержке самого персонала.

Можно выделить следующие взаимосвязи и различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.  
(а)    Управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на администрировании и применении политики. Управление человеческими ресурсами, напротив, имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании. Таким образом, HRM будет рассматривать такие проблемы, как:  
•    агрегированный объем рабочей силы организации в контексте всеобщего корпоративного плана (сколько подразделений и филиалов должна иметь компания, дизайн организации и т.д.);  
•    размер средств, которые следует направить на подготовку рабочей силы с учетом стратегических решений по уровню качества, цене продукта, объему производства и проч.;  
Сущность управления человеческими ресурсами  
•    установление взаимоотношений с профсоюзами в целях эффективного управленческого контроля над организацией в целом;  
•    учет человеческого капитала, т.е. систематическая оценка и анализ затрат и финансовых выгод от альтернативной кадровой политики (например, финансовые последствия от занятий по развитию персонала, последствия применения различных вариантов структуры заработной платы и т.д.) и оценка человеческой ценности работников компании.  
Стратегический подход к HRM включает интеграцию всех направлений управления человеческими ресурсами, включая персонал компании, в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании. HRM характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, обеспечивая тем самым компании конкурентоспособность. На практике декларирование принятия стратегического подхода к HRM могло бы включать следующие шаги:  
•    краткое обобщение основных направлений политики компании в области HRM в заявлении о миссии;  
•    представление соображений по поводу последствий для работников компании каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;  
•    разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей незыблемой форме организации;  
•    включение руководителя HRM в состав совета директоров компании.  
Сейчас более чем когда-либо от менеджеров по персоналу требуется вклад  
в производительность труда и улучшение качества, стимулирование творческого мышления, руководство и развитие корпоративных навыков.  
(б)    HRM занимается более широкими аспектами менеджмента перемен, а не просто последствиями изменений для принятой в компании практики работы. HRM стремится к активному стимулированию гибких подходов и принятию новых методов.  
(в)    Аспекты HRM дают основной исходный материал для упражнений по организационному развитию.  
(г)Управление    персоналом носит реагирующий и диагностический характер.  
Оно реагирует на изменения в трудовом законодательстве, в конъюнктуре рынка труда,    на    действия профсоюзов,    рекомендуемые  
государством кодексы практики и прочие элементы влияния среды бизнеса. HRM, со своей стороны, носит предписывающий характер и касается стратегий, инициации новых видов деятельности и разработки свежих идей.  
(д)    HRM определяет общие направления политики компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предприятия (компании). Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками. Управление персоналом, напротив, как раз и подвергалось критике за преимущественную озабоченность соблюдением работниками правил и процедур, принятых в компании, нежели стремлением развивать их лояльность и преданность компании.  
(е)    Управление персоналом характеризуется краткосрочностью своих перспектив, а HRM имеет долгосрочную перспективу, стремится к интегрированию всех аспектов человеческих ресурсов организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.  
(ж)    Подход, характерный для HRM, подчеркивает необходимость:  
•    прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями;  
•    разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;  
•    групповой работы и участия работников в выработке групповых решений;  
•    улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

# **ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЖ. УЭЛЧА**

# **2.1 Принципы управления персоналом Дж. Уэлча**

Джек Уэлч — один из самых известных предпринимателей прошлого века. В 1960 он пришел в General Electric, в 1968 стал самым молодым топ-менеджером, а в 1981 – президентом корпорации.

Журнал Fortune признал его «лучшим менеджером столетия». Принципы управления Джека Уэлча сделали General Electric одной из самых дорогих компаний в мире. Главные из них представлены в данной курсовой работе.

Когда Уэлч стал президентом, корпорация стоила $12 млрд. За 20 лет его правления эта цифра выросла до $410 млрд. Объем продаж вырос с $25 млрд до $125,9 млрд, а ежегодная прибыль с $1,5 млрд до $14,1 млрд.

GE внесли в список индекса Доу Джонса, в котором она продержалась до 2018 года. Число работников с 411 тыс. сократилось до 222 тыс., а производительность выросла.

Уэлч верил в творческий потенциал и инновационность взглядов своих сотрудников. Он поощрял, а не наказывал, стимулировал, а не заставлял. Позволял проявлять инициативу и самостоятельно принимать сложные решения.

С ростом их полномочий, росла и продуктивность.

Чтобы понять, кому доверять обязательства, он ввел реформы по жесткому очищению компании от некомпетентных людей.

**Уэлч поделил сотрудников на 3 категории:**

**А. Лидеры.** Разделяют ценности компании и горят идеей. Они мотивируют остальных и принимают важные решения.

**B. Стабильные сотрудники.**Компетентные профессионалы, которые выполняют свои задачи в срок, но не претендуют на что-то большее.

**C. Аутсайдеры.** Это токсичные сотрудники, которые не разделяют ценностей компании и не дают результата.

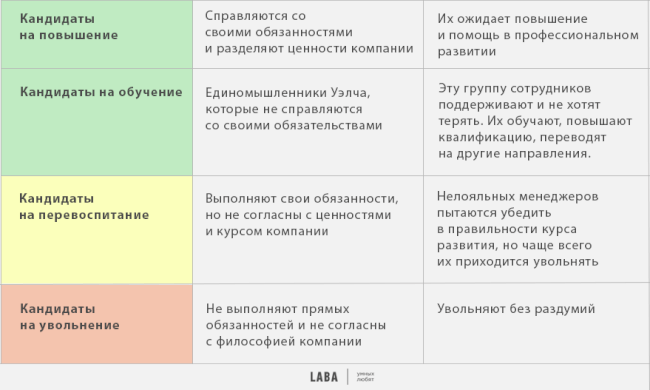
Своим топ-менеджерам Уэлч дал установку, чтобы соотношение этих групп было выражено как «20-70-10». 20% — самые продуктивные сотрудники, 70% — «середнячки», 10% — претенденты на увольнение.

Эта идеальная пропорция дала перспективу развития для работников и компании.

Группу А мотивировали ростом зарплаты, карьерным продвижением и опционами на приобретение акций GE. Категории В давали скидку на покупку акций и повышали зарплату, но без карьерного продвижения. Аутсайдеров из группы C увольняли.

Благодаря жестким мерам, компании удалось очиститься от непродуктивных людей. На их место пришли трудоспособные и заинтересованные личности.

Такую же стратегию Уэлч применял к управленческому персоналу, разделив его на четыре группы (Таблица 1.1).

Таблица 1.1[](https://l-a-b-a.com/uploads/blog/media_full/526/a66c87cc6536fb16c019df2e7984834ce3d7b0ca.png) – группы человеческого персонала

Примечание: источник – собственная разработка.

За свои увольнения Уэлч получил прозвище «Нейтронный Джек» — сравнение с нейтронной бомбой, которая уничтожает живые силы противника, оминая технику и здания.

Именно такую политику зачистки кадров исповедовал самый успешный менеджер ХХ века. Джек Уэлч приветствовал оппозиционное движение и создавал «антигруппы». Их использовал как источники продуктивных дискуссий и разрушителей группового мышления.

Перегруженный руководитель — лучший руководитель, потому что у него нет времени, чтобы вмешиваться и беспокоить людей по пустякам.

Борьба с бюрократией — первое, что сделал Уэлч на посту президента корпорации. Он полностью разрушил старый механизм управления и создал новый. Вместо долгих отчетов и презентаций предпочитал беседы напрямую.

Вместо крупных собраний — личное общение или маленькие группы.

Такого же принципа Уэлч просил придерживаться остальных руководителей. Ведь никто лучше работника не знает недостатков в процессе производства и способа их исправить.

В итоге осталось всего три больших собрания в год. В апреле проводили тренинг, в июле — видеоконференции, а в ноябре обсуждали итоги года и строили планы на будущее.

Парадоксально, но чтобы снизить влияние бюрократии, Уэлч периодически устраивал собрания, чтобы ее обсудить. На них обсуждали как доклады, корпоративные правила и прочие условности мешают продуктивной работе.

В этом разговоре участвовали сотрудники и руководители. Менеджеры выслушивали замечания и были обязаны принять меры.

После реформ решения руководства становились реальностью без бюрократии. Это действовало и в обратную сторону: любой сотрудник мог подать свою идею, которая быстро доходила до наивысшего звена компании.

Джек Уэлч уверен, что для улучшений нужен «большой скачок» вместо постоянных изменений. И этот «скачок» в первую очередь нужно сделать в умении понимать людей и во взаимодействии с ними.

На новой должности каждый лидер сталкивается с тем, что не знает всё досконально. Самый логичный путь — попросить помощи у тех, кто поможет расширить знания. В процессе обучения наступает кризис, потому что руководитель чувствует себя уязвимым.

Нежелание признать пробелы в знаниях приводит к упадку отдела или целой компании. Джек Уэлч не стеснялся видеть свои слабые стороны, это стимулировало к развитию. Он понимал, что сильных качеств у него больше, чем недостатков.

Уэлч не боялся делегировать полномочия. Он считал, что любая энергия и рабочий азарт угаснут, если все нужно согласовывать. Уэлч оставлял в компании только сильные кадры, поэтому доверял им.

Когда каждый сотрудник понял, что его мнение важно и он может принимать решения, увеличилась вовлеченность в процесс развития компании. Руководитель превращался с контроллера в лидера, а топ-менеджер — в тренера.

Джеку Уэлчу не удалось бы увеличить капитализацию GE, если бы он не создал эффективные синергичные связи во всех сферах бизнеса.

**Сотрудников вовлекли в перекрестное генерирование и реализацию идей.**Новую инициативу можно применять в нескольких компаниях из корпорации. Большую роль сыграла новая корпоративная культура и создание вдохновляющих форумов.

Например, Work-Out, согласно которому рядовой сотрудник мог говорить своему начальнику, что делать.

**Бизнес-лидеров оценивали по уровню кросс-функционального мастерства.** Они должны уметь применять знания в других сферах и использовать опыт других руководителей в своей практике.

Поиск синергии и совместное творческое решение бизнес-задач практикуют в Кротонвильской школе лидеров (теперь — имени Джека Уэлча).

**Уэлч объединил разные направления бизнеса, убрав бюрократические преграды.** Тринадцать бизнес-направлений обменивались идеями, решениями и даже людьми.

**Взаимодействие с партнерами при правлении Уэлча вышло на новый уровень.**GE стала делать венчурные инвестиции в фирмы-поставщики.

Джек Уэлч делал ставку на командных игроков. Личные качества и умение взаимодействовать ценил выше, чем профессиональные навыки и персональную продуктивность. Свои взгляды он объяснил простым примером.

Представим бизнес, в котором есть инженер, производитель и маркетолог. Производитель отлично работает, выкладывается на все 100% или даже 120%, не нарушает сроков и объемов.

Но он не общается с инженером и маркетологом, отгородился от них и не делится своими идеями.

А что, если заменить этого производителя на другого человека? Который, возможно, не так продуктивен, но является командным игроком. Пусть предшественник выдавал свой максимум, но продуктивность всей команды не превышала 65%.

А новый производитель не так продуктивен в одиночку, но с ним вся команда стала работать на 90% или 100%.

Именно таких людей искал Уэлч. Он не собирал звезд, которые прекрасно работают сами. Он создал команду, которая стала звездой.

Джек Уэлч без страха и сомнений внедрял инновации и получал прибыль. Его рецепты успеха полезно взять на вооружение современным руководителям компаний. Когда он пришел в компанию General Electric в 1960 году, то открыто заявил коллегам, что хочет добиться ни много ни мало – стать президентом компании. На ту пору он занимал всего лишь должность инженера-химика. Свои намерения молодой специалист подтверждал делами. Через 4 года он стал главным менеджером завода по производству термопластика, и в дальнейшем его послужной список регулярно обновлялся новыми руководящими должностями.

В 1981 году Джек Уэлч стал генеральным директором компании. В то время General Electric была крупной и известной фирмой. Джек Уэлч быстро сориентировался в ситуации и понял, что основным минусом организации является ее неповоротливость. Тогда он задумал преобразовать компанию. Поначалу он вызывал одно только недоумение среди его коллег - генеральных директоров других компаний. Однако очень скоро его подходы к ведению бизнеса принесли большую прибыль, и рецепты успеха стали копировать. Для начала он решил избавиться от убыточных предприятий, производивших продукцию в отраслях, где у фирмы не было заметных успехов. Отныне General Electric будет делать инвестиции лишь в те виды бизнеса, где является бесспорным лидером.

Далее, реформатор объявил что продавать только товар недостаточно. Нужно предложить клиентам в "придачу" контракт на сервисное обслуживание оборудования. Тогда покупатель будет уверен, что компания поможет ему решить все проблемы, связанные с эксплуатацией продукта. Странно, но другие производители раньше до этого не додумались.

Уэлч привнес также крупные изменения в кадровую политику компании, управление качеством и выбор преемника для первого лица и другое.

**Лидер по увольнениям**

Не смотря на то что по жизни Джек Уэлч умел быть простым и дружелюбным, при сокращении затрат он выбрал такую меру как массовые увольнения. Прежде всего он поспешил расстаться с самыми бесперспективными сотрудниками. К этому типу служащих Уэлч причислял тех, кто показывают самые низкие результаты в работе. "Я считаю жестокостью и "фальшивой добротой" оставлять людей на рабочих местах, где они не вырастут профессионально и не разбогатеют", - объяснял свою позицию суровый босс. Только за первые пять лет президентства каждому четвертому сотруднику из 400 тысяч "винтиков" большой компании предложили искать новую работу. И далее, ежегодно Уэлч проводил исследование кадрового состава. По результатам корпоративного соревнования, побеждали люди с пристрастием относящиеся к своему делу, обладающие высоким уровнем энергичности, способностью мотивировать окружающих работать, качествами, необходимыми для принятия сложных решений, умением постоянно исполнять обещанное.

Нужно задействовать умственные способности каждого работника, так полагал Уэлч. Перед руководителями отделов была поставлена задача - привлечь служащих к диалогу, поощрять их к высказыванию предложений и идей. Такая тактика направлена на создание атмосферы взаимного доверия, взаимопонимания, в которой люди чувствуют, что они могут свободно выражать свои идеи, мнения, проблемы и тревоги. Более того, управляющим была обещана награда за развитие работников с высоким потенциалом. Отныне все работники имели право знать, на каком счету они находятся, и какие конкретные действия нужно предпринять, чтобы подняться выше.

Чтобы люди в организации больше доверяли друг другу, он стремится наладить "политику открытых дверей", когда возможны встречи сотрудников с менеджерами высокого ранга. На смену официальным встречам с руководством пришла система "развивающих собраний" - обучающих тренингов, в которых руководители участвовали вместе с подчиненными.

Уэлч твердо знал, что бюрократия мешает двигаться вперед. Отныне начальники подразделений получили право распоряжаться вверенными им отделами, не требуя одобрения свыше.

Суть управленческих новаций Джека Уэлча эксперты определяют как создание "безграничной организации", в которой границы между отдельными подразделениями стираются, а их деятельность определяют единые принципы.

**Шесть сигм**

Главное богатство любой компании это люди. Поэтому и система контроля качества должна учитывать человеческий фактор, рассуждал Уэлч. В 1995 году ему удалось разработать собственную концепцию управления качеством под названием "Шесть сигм". Внедрение этой инновации принесло компании колоссальную прибыль. Прежде всего благодаря существенному сокращению затрат. Сегодня эта теория считается лучшим средством в борьбе за качество любых товаров, причем вне зависимости от масштаба фирмы.

Когда эта буква используется в бизнесе, она обозначает число дефектов (брака) во время производственного процесса и помогает понять, насколько данный процесс отличается от совершенного. Таким образом, сигма – это своеобразный индикатор отклонения результатов бизнеса от идеальных.

Основная идея заключается в том, что если можно измерить число дефектов, то значит можно определить и способы, позволяющие их устранить, и выйти на уровень качества с практически нулевым браком.

Концепция "Шесть сигм" исследует повседневные процессы компании и определяет, какому уровню сигм соответствует работа фирмы. По аналогии с каратэ, квалификация и вовлеченность сотрудника в корпоративный проект "Шесть сигм" отражена в цветах виртуальных поясов: черных, зеленых, желтых. Каждая из перечисленных категорий выполняет в рамках программы свои функции.

Как и всякие другие подходы, "Шесть сигм" имеет своих поклонников и противников. Приверженцы концепции считают, что методика лучше подойдет бизнесменам, занимающимся торговлей, а не производством. Кроме того, предпринимателям малого бизнеса концепция шести сигм особенно выгодна, так как для маленьких торговых фирм статистические расчеты будут намного проще, а результат не менее показателен.

Джек Уэлч установил такую традицию: ежегодно на собрании директоров в запечатанный конверт помещалась записка с именем человека, потенциально готового занять пост первого лица, если в случае каких-либо обстоятельств фирма вдруг останется без руководителя.

Более скрупулезно директор-новатор занялся поиском преемника в 1994 году, когда отпразновал свое 59-летие. Как правило, босса сменяет его заместитель. Однако Уэлч решил по-другому. Для начала кандидаты были поделены на три группы. В команду "очевидных" преемников включили семь руководителей подразделений. Все они попали в список "по умолчанию", благодаря занимаемым постам. Во второй группе оказались четыре представителя второго эшелона управленцев. А третью составили менеджеры, которые в то время еще не занимали ключевых постов, но своими способностями привлекли внимание. Президент считал эту категорию претендентов наиболее перспективной, поскольку всегда любил открывать новые таланты. Так случилось и на этот раз.

После того как со списком кандидатов определились, предстояло выбрать из них самого достойного. Немало времени потребовалось Уэлчу на то, чтобы проверить способности каждого кандидата к профессиональному росту. Проверка велась в атмосфере глубокой секретности. Директора получили проспект, в котором были представлены резюме всех претендентов. Затем босс дал личную оценку каждому из кандидатов. Кроме того, он дал возможность членам совета директоров лучше познакомиться с кандидатами. Он считал важным, чтобы директора оценивали не только деловые, но и личные качества претендентов. С этой целью топ-менеджер позаботился создать как можно больше поводов для неформальных встреч, например, организовать игру в гольф.

**Свод правил от Уэлча**

Его формулу успеха можно свести к нескольким тезисам:

* «не бойтесь разрушать традиции, которые мешают компании двигаться вперед»;
* «разбюрократизируйте систему управления»;
* «освобождайтесь от лишнего, в том числе от тех звеньев производства, которые требуют дополнительных расходов и тем самым съедают прибыль»;
* «распрощайтесь с неэффективными работниками, а перспективным помогайте продвигаться по карьерной лестнице»;
* «предоставьте руководителям подразделений больше инициативы»;
* «создайте дружескую, захватывающую и доверительную атмосферу в компании»;
* «будьте открыты новым идеям»;
* «делайте все возможное, чтобы потребитель был доволен, боритесь за качество предоставляемых товаров или услуг»;
* «продавайте не только продукт, но и решения»;
* «возьмите за правило проводить обучение во всей организации»;
* «формируйте кадровый резерв».

Таким образом, подведем принципы управления персоналом Дж. Уэлча:

1. Лидерство и развитие лидеров - Уэлч считал, что лидеры должны быть обучены и развиваться в компании, чтобы они могли эффективно управлять своими подразделениями и достигать поставленных целей.

2. Инновации и постоянное совершенствование - Уэлч создал программу "Work-Out", которая позволяла сотрудникам выражать свои идеи и предложения по улучшению работы компании. Он также придавал большое значение инновациям и постоянному совершенствованию, так как это позволяло компании быть конкурентоспособной на рынке.

3. Корпоративная культура и командный дух - Уэлч придавал большое значение развитию корпоративной культуры и созданию командного духа в компании. Он считал, что только объединив усилия и работая в команде, компания может достичь поставленных целей.

4. Обучение и развитие сотрудников - Уэлч создал программу "Crotonville", которая была центром обучения и развития лидеров в компании. Эта программа позволяла сотрудникам GE получать необходимые знания и навыки для эффективной работы в компании.

5. Ориентация на результаты и достижения - Уэлч придавал большое значение результатам и достижениям. Он создал систему оценки сотрудников, которая позволяла оценивать их результаты и достижения и принимать решения о продвижении или увольнении.

# **2.2 Вклад Дж. Уэлча в научный менеджмент**

Джек Уэлч — один из наиболее известных бизнес-лидеров в мире: журнал Fortune, подведя итоги развития бизнеса в ХХ веке, признал его «лучшим менеджером столетия». Необыкновенные бизнес-инстинкты и уникальные лидерские качества этого человека в сочетании с эффективными технологиями управления сделали крупнейшую компанию США «Дженерал Электрик» динамичной и мобильной, а главное — самой успешной компанией мира.

Вся жизнь Уэлча была связана с компанией «Дженерал Электрик» (General Electric, или GE), легендой американского бизнеса. Основал ее всемирно известный изобретатель Томас Эдисон, создатель лампы накаливания, электрического генератора, звукозаписывающего устройства и кинопроекционного аппарата.

Карьера Уэлча в GE была стремительной: поступив на работу в отделение пластмасс в городе Питсфилде, штат в 1960 году, уже в 1968 он оказался самым юным топ-менеджером компании, а с апреля 1981 года — возглавил ее, заняв пост председателя совета директоров и президента корпорации, — оказавшись на этой должности самым молодым (45 лет) в истории «Дженерал Электрик». Чтобы стать первым среди лучших, нужны серьезные амбиции: еще будучи в самом низу карьерной пирамиды, Уэлч открыто заявлял, что намерен стать президентом GE. У него всегда была репутация неисправимого «критикана» и «корпоративного диссидента». Как признавался сам Уэлч, «я не любил нафталиновые презентации или чтение докладов и отчетов, предпочитая личные беседы с сотрудниками, от которых ждал, прежде всего, ответов на поставленные вопросы. Я любил «творческий конфликт» и считал, что в бизнесе к наилучшим результатам приводит открытая и честная дискуссия. Если идея не выдерживает взыскательного обсуждения, она умирает».

За два десятилетия его руководства — с 1981 по 2001 год — общая стоимость корпорации увеличилась более чем в 30 раз: с 12 до 400 млрд. долл. Объем продаж вырос с 25 до 125,9 млрд. долл., а прибыль — с 1,5 до 14,1 млрд. долл. в год.

Однако результаты работы, проделанной знаменитым топ-менеджером, измеряются не только в цифрах. Важнее другие заслуги Уэлча:

* успешная модернизация традиционной компании, превращение ее в образец новой мобильной корпорации, ставшей моделью для ХХІ века;
* опыт трансформации консервативной корпоративной культуры в инновационную;
* привнесенные им ценности и взгляды, новое понимание лидерства и роли корпоративного духа.

Уходя в 2001 году на пенсию, прославленный топ-менеджер нашел себе достойного преемника. Сегодня Уэлч продолжает активную жизнь — консультирует руководителей крупных корпораций, возглавляет собственную компанию Jack Welch, LLC, выступает с лекциями, пишет книги. Его автобиография «Джек. Самая суть» (Jack: Straight From The Gut, 2001) стала бестселлером. Он много путешествует, активно общается с разными людьми. Ответы на вопросы, которые ему задают и студенты, и именитые топ-менеджеры, собраны во второй книге — «Умение побеждать» (Winning: The Ultimate Business How-To Book, 2005). В книгах Уэлч формулирует свои идеи и взгляды на управление компанией, описывает «авторские» методы достижения успеха, раскрывает секреты лидерства и эффективного руководства людьми.

Бизнес-философия выдающегося менеджера и его опыт перестройки гигантской корпорации интересует всех. В книге «Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча» Роберт Слейтор рассказал о принципах ведения успешного бизнеса, которых придерживался в своей работе легендарный бизнес-лидер. Стюарт Крейнер в книге «Бизнес-путь: Джек Уэлч» тоже раскрывает секреты выдающегося успеха Уэлча и описывает его стратегии. Главными достижениями Джека специалисты считают «войну с бюрократией», разработку активной конкурентной стратегии лидерства на рынке, создание в компании культуры открытого общения и инвестиции в людей.

В условиях постоянных стремительных изменений долгосрочные стратегии развития компании бессмысленны, поэтому Джек Уэлч предложил ограничиться общей концепцией, которая «объединит наши частные планы и стратегии». Главное — знать направление и придерживаться общих принципов. Топ-менеджер наметил два направления перестройки самой стратегии управления компанией: **совершенствование системы управления** и **сокращение непрофильных активов**. Радикальная «дебюрократизация» предполагала удаление лишних «этажей» и звеньев в управленческих цепочках. Чтобы гарантировать быстрое принятие решений в самых сложных ситуациях, системы управления должны были стать проще и мобильнее. Реструктуризация активов приводила к массовым увольнениям лишних работников, как управленцев, так и рабочих, ликвидации целых структурных подразделений — GE сокращала по 10% персонала в год. За первые пять лет президентства Уэлча численность персонала снизилась более чем на четверть, из-за чего он получил устойчивую репутацию безжалостного человека.

Но Джек Уэлч не просто «сокращал штаты», он разработал собственную кадровую политику: по итогам года увольнялись лишь те сотрудники, которые показывали самые низкие результаты в работе. Жесткость предложенных мер обоснованно критиковалась, но они доказали свою эффективность, поэтому некоторые инновации GE, в частности, «соревнование снизу», переняли многие корпорации.

 Процедура сокращения управленческого персонала была не менее радикальной, но несколько отличалась от «селекции» исполнителей. К менеджерам Уэлч относился с большим вниманием, оценивал не только результаты их деятельности за текущий период, но и потенциал. Управленцы в GE тоже были разбиты на категории:

1. Справляющиеся со своими обязанностями и разделяющие новые ценности компании — **кандидаты на повышение**.
2. Не справляющиеся со своими обязанностями и не принимающие новые ценности компании — **кандидаты на увольнение**.
3. Разделяющие новые ценности, но не справляющиеся со своими обязанностями — **кандидаты на обучение**.
4. Справляющиеся со своими обязанностями, но не принимающие новых ценностей компании — **кандидаты на перевоспитание**.

Судьба менеджеров из первых двух групп не вызывала вопросов, с остальными отношения складывались сложнее. Не справляющимся со своими обязанностями единомышленникам пытались помочь: обучали, повышали их квалификацию, переводили на другие направления работы, где они могли проявить себя более успешно. Нелояльных новому курсу профессионалов пытались «обратить в веру», но чаще всего с ними все-таки приходилось расставаться. Стратегия подбора руководящих кадров изменилась: преимущество стали отдавать собственным сотрудникам.

Джек Уэлч ввел практику формирования «антигрупп», которые **должны были** оппонировать официальной политике руководства. Такие группы, с точки зрения «воспитателя корпоративных талантов», поощряли дискуссии и разрушали «групповое мышление».

И до прихода Уэлча в GE была традиция — раз в год на заседании Совета директоров анализировать деятельность управленческого состава для выявления перспективных кандидатов на повышение. Джек дополнил ее почти драматургическим действом: в конце заседания запечатывался конверт, в котором было написано имя его преемника — самого достойного топ-менеджера компании.

Уэлчу удалось сломать устоявшиеся стереотипы: в результате проведенных преобразований компания избавилась от многих непрофильных направлений деятельности и бесперспективных производств, число работников сократилось с 412 до 222 тыс., производительность труда значительно повысилась. Управленческая структура GE обрела гибкость, повысилась эффективность принимаемых решений, в компании стал привычным творческий, энергичный и гибкий подход к решению поставленных задач. Цена роста эффективности была высокой, но такие жесткие, даже жестокие методы управления позволили превратить GE в одну из самых дорогих корпораций мира.

В 1989 году компания начала реализацию концепции Work-Out. Это была попытка трансформировать корпоративную культуру: создать атмосферу доверия, устранить бюрократические препоны, стимулировать свободный обмен новыми идеями. Консультанты проводили неформальные встречи сотрудников, создавали группы для решения возникающих проблем, обучали менеджеров всех уровней. В результате GE стала эффективной организацией, свободной от традиционно жестких барьеров между специалистами разных подразделений и профессий, между компанией и ее ключевыми поставщиками. Уэлчу удалось радикально перестроить корпоративную культуру, привить сотрудникам новые ценности: главное — работа на благо клиента.

Успех компании в высококонкурентной среде напрямую зависит от качества выпускаемой продукции, поэтому в 1995 году Джек Уэлч начал борьбу за лидерство в качестве, для чего ввел программу управления качеством по методу «шесть сигм» (Six Sigm Qulity Mngement), доказавшую свою эффективность в компании «Моторола». Эта программа ориентирована на достижение «почти совершенства» в производстве при помощи последовательных улучшений всех процессов, которые контролируют специально обученные эксперты. В основе идеологии управления качеством «шесть сигм» лежит личная ответственность работника за качество. «Мы против старой системы контроля, поскольку она не учитывает человеческий фактор. Теперь это работа менеджера, руководителя, каждого сотрудника. Качество — дело каждого», — утверждает Уэлч.

Еще одной постоянной заботой Джека Уэлча стало развитие людей — принцип постоянного повышения эффективности труда каждого сотрудника (dd Vlue) вошел в повседневную практику GE. В Кротонвилле (Crottonville) работает корпоративный учебный центр (GE Ledership Centre), где обучаются и стажируются работники разных уровней. Из уважения к менеджеру-легенде, которого в GE почитают не меньше, чем самого Эдисона, этот центр даже переименовали в «Обучающий центр имени Джека Уэлча».

Методы управления и личные секреты работы легендарного топ-менеджера изучались многими исследователями, для целого поколения управленцев они стали стандартами лучшей практики. Вот некоторые рекомендации менеджерам — Jck’s Rules:

1. **Сделайте инструкции по работе предельно понятными… а потом прочитайте их другим.** «Моя работа состоит в том, чтобы создавать хорошим специалистам возможности для реализации их способностей и вкладывать доллары в нужные места», — говорит Уэлч. Действительно просто.
2. **Проводите революционные изменения, а не пытайтесь кое-как подремонтировать здание.** Постоянные изменения выглядят заманчиво, но могут привести к поражению. «Большой скачок» значительно лучше.
3. **Постоянно меняйтесь.** Удовлетворенность собой смертельна для большой корпорации. Все время двигайтесь вперед.
4. **Мыслите позитивно.**Все может быть улучшено. «Продуктивность — следствие глубокой веры в то, что любое задание можно сделать лучше, а потом еще лучше».
5. **Окружайте себя нужными людьми.** В окружении исполнителей-подхалимов вам, наверное, будет комфортно, но двигают бизнес вперед неуживчивые новаторы.
6. **Всегда учитесь.** Проработали ли вы всю жизнь в одной компании или в десятке разных — ваш личный прогресс будет оцениваться приобретенными навыками, а не ростом зарплаты. «Обучение — это инвестиции в завтрашний день».
7. **Поддерживайте простоту.** Что бы вы ни делали, делайте это просто: общайтесь просто; ставьте простые цели; создавайте простые системы.
8. **Воспитывайте свой персонал.**Воспитывайте своих сотрудников — и ваша компания воспитает себя сама. Постоянно разговаривайте с работниками, узнавайте людей, развивайте их.
9. **Планируйте успех.** Вы отвечаете за свой завтрашний день.
10. **Совершайте ошибки.** Любой человек делает ошибки. Либо вы совершаете ошибки и учитесь на них, либо забываете о них, ничего не вынеся из жизненного урока. Пренебрежение ошибками — это путь к провалу.

Опыт Джека Уэлча подтверждает, что менеджмент — это в большей степени искусство, нежели наука: чтобы добиться успеха, нужно быть эмоциональным, заниматься им страстно, выкладываясь целиком. Бизнес-лидер всегда следовал своему главному принципу: «основной опорой компании являются люди, а не производимые товары».

Таким образом, Джек Уэлч сделал значительный вклад в научный менеджмент, внедрив ряд инновационных методов управления в GE, таких как концепция "Six Sigma" и программа "Work-Out". Он также активно развивал корпоративную культуру и командный дух, что стало важным элементом научного менеджмента. В целом, Джек Уэлч стал одним из наиболее успешных менеджеров в мире благодаря своим инновационным подходам к управлению компанией.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Джек Уэлч — один из самых известных предпринимателей прошлого века. В 1960 он пришел в General Electric, в 1968 стал самым молодым топ-менеджером, а в 1981 – президентом корпорации.

Когда Уэлч стал президентом, корпорация стоила $12 млрд. За 20 лет его правления эта цифра выросла до $410 млрд. Объем продаж вырос с $25 млрд до $125,9 млрд, а ежегодная прибыль с $1,5 млрд до $14,1 млрд.

Уэлч верил в творческий потенциал и инновационность взглядов своих сотрудников. Он поощрял, а не наказывал, стимулировал, а не заставлял. Позволял проявлять инициативу и самостоятельно принимать сложные решения.

**Уэлч поделил сотрудников на 3 категории:**

**А. Лидеры.** Разделяют ценности компании и горят идеей. Они мотивируют остальных и принимают важные решения.

**B. Стабильные сотрудники.**Компетентные профессионалы, которые выполняют свои задачи в срок, но не претендуют на что-то большее.

**C. Аутсайдеры.** Это токсичные сотрудники, которые не разделяют ценностей компании и не дают результата.

Своим топ-менеджерам Уэлч дал установку, чтобы соотношение этих групп было выражено как «20-70-10». 20% — самые продуктивные сотрудники, 70% — «середнячки», 10% — претенденты на увольнение.

Эта идеальная пропорция дала перспективу развития для работников и компании.

Среда Джека Уэлча в управлении персоналом основывалась на нескольких принципах. Во-первых, он придавал большое значение лидерству и развитию лидеров в компании. Уэлч считал, что лидеры должны быть обучены и развиваться в компании, чтобы они могли эффективно управлять своими подразделениями и достигать поставленных целей.

Во-вторых, Уэлч придавал большое значение инновациям и постоянному совершенствованию. Он создал программу "Work-Out", которая позволяла сотрудникам выражать свои идеи и предложения по улучшению работы компании. Эта программа стала одним из ключевых элементов успеха GE, так как позволяла компании быстро и эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

В-третьих, Уэлч придавал большое значение развитию корпоративной культуры и созданию командного духа в компании. Он считал, что только объединив усилия и работая в команде, компания может достичь поставленных целей.

В-четвертых, Уэлч придавал большое значение обучению и развитию сотрудников. Он создал программу "Crotonville", которая была центром обучения и развития лидеров в компании. Эта программа позволяла сотрудникам GE получать необходимые знания и навыки для эффективной работы в компании.

В-пятых, Уэлч придавал большое значение результатам и достижениям. Он создал систему оценки сотрудников, которая позволяла оценивать их результаты и достижения и принимать решения о продвижении или увольнении.

Подходы Дж. Уэлча к управлению персоналом и общие принципы управления являются актуальными и применимыми в современных условиях. Они помогают компаниям достигать своих целей и стимулируют рост и развитие сотрудников.

В заключение можно отметить, что Джек Уэлч считается одним из наиболее успешных лидеров в области управления персоналом. Он подчеркивает важность правильного подхода к управлению персоналом и предлагает множество рекомендаций по созданию эффективной системы управления персоналом в компании. Основными принципами, которые он выделяет, являются: фокус на результате, развитие лидерства, стимулирование инноваций и т.д. В целом, следуя рекомендациям Джека Уэлча, компании могут достичь успеха в управлении персоналом и повысить свою конкурентоспособность на рынке.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Уэлч Дж., Бирн Р. Джек. Самая суть / Пер. с англ. — Транзит-книга; АСТ, М, 2004. — 480 с.
2. Крейнер С. Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля / Пер. с англ. — СПб.: Изд. «Крылов», 2004. — 192 с.
3. Слейтор Р. Принципы управления от легенды Generl Electric Джека Уэлча / Пер. с англ. — Мн.: ООО «Попурри», 2005. — 288 с.
4. Welch, J. (2005). Winning. HarperBusiness.
5. Welch, J. (2009). The Real-Life MBA: Your No-BS Guide to Winning the Game, Building a Team, and Growing Your Career. HarperBusiness.
6. Ulrich, D., & Welch, J. (2002). A new mandate for human resources. Harvard Business Review, 80(1), 124-131.
7. Welch, J. (1998). The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy & Attacking Organizational Problems--Fast!. McGraw-Hill Education.
8. Welch, J. (1999). Control your destiny or someone else will: Lessons in mastering change--from the principles Jack Welch is using to revolutionize GE. HarperBusiness.
9. Welch, J. (2001). Jack Welch on Leadership. John Wiley & Sons.
10. Welch, J., & Byrne, J. A. (2005). Jack Welch speaks: Wisdom from the world's greatest business leader. John Wiley & Sons.
11. Welch, J., & Byrne, J. A. (2008). The Jack Welch lexicon of leadership: Over 250 terms, concepts, strategies & initiatives of the legendary leader. McGraw-Hill Professional.
12. Welch, J., & Welch, S. (2005). Winning: The answers: Confronting 74 of the toughest questions in business today. HarperBusiness.