Министерство общего и профессионального образования Российской Федерации

Иркутский Государственный Университет

Факультет Социальных Наук

Кафедра Регионоведения

заведующий кафедрой

профессор Абрамов Ю. Д.

на тему:

«Экономический механизм менеджмента»

Выполнил: студент 2-го курса, группы 15231 Деев Андрей Николаевич\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверил:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Иркутск 2000

*План:*

1. Общие характеристики внутрифирменного управления.

а) Методологический подход к содержанию и развитию функций управления.

б) Суть и назначение основных функций управления.

1. Организация внутрифирменного управления и механизм действия.

а) Сочетание централизации и децентрализации в управлении крупными промышленными фирмами.

б) Демократизация управления: участие работников в процессе управления.

в) Пример управления фирмами в экономически развитых странах.

3) Внутрифирменное управление в условиях перехода к рынку на примере российской компании Владимира Довганя – «Дока».

# Многосложная структура ТНК образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на ее основные связи и процессы. Это достигается управленческой деятельностью, которая представляет собой сочетание различных функций, каждая из которых направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий. Сфера управления охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, т.е. все стороны обширной деятельности ТНК.

Если коротко сформулировать круг проблем, решаемых управленческой деятельностью, то их можно свести к следующему: прежде всего определяются конкретные цели развития, выявляется их приоритетность, очередность и последовательность решения. На этой основе разрабатываются хозяйственные задачи, определяются основные направления и пути решения этих задач, вырабатывается система мероприятий для решения намеченных проблем, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливается контроль за выполнением поставленных задач.

Реализация общих задач управления требует создания необходимых экономических и прочих условий в сфере управления. Так, задача приспособления производства к требованиям и спросу рынка требует выполнения функции маркетинга; задача обоснованного определения основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения решается путем осуществления функций планирования; задача налаживания организационных отношений между различными подразделениями по выполнению решений и плановых показателей хозяйственной деятельности фирмы на конкретный период осуществляется путем реализации функции организации; задача проверки выполнения деятельности, а также сравнение с намеченными целями и направлениями развития осуществляются через функцию контроля. Это означает, что содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые выполняются в рамках функции. Поэтому сложность производства и его задач определяет всю сложность управления и его функций.

Это положение имеет важное методологическое значение для раскрытия сущности и роли отдельных функций управления, которые в условиях ТНК расширились, усложнились и дифференцировались в связи с ростом масштабов хозяйственной деятельности, диверсификацией и интернационализацией производства.

Управленческие функции выполняются в ТНК специальным аппаратом (органами управления), состоящим из взаимодействующих между собой подразделений. За каждым из них закрепляются свои специфические функции (как функция аппарата управления). Их выполнение связано с решением конкретных задач, входящих в сферу деятельности (ответственности) соответствующего органа управления. А это требует применения отдельных методов и средств. Так, для реализации функции маркетинга применяются такие методы, как разработка внутрифирменных программ маркетинга по каждому продукту и прогноз развития; для выполнения функции планирования – разработка планов и прогнозов; для осуществления функции контроля – составление балансов, счетов прибылей и убытков и др.

Организационно – технический характер функций аппарата управления определяется тем, что они включают в себя сбор, систематизацию, обработку и анализ информации; выработку и принятие решений; доведение решений до конкретных исполнителей и организацию их выполнения; проведение контроля за выполнением решений.

Каждое подразделение аппарата управления осуществляет такую деятельность в рамках своей компетенции, т.е. в соответствии с реализуемыми им функциями управления.

Проблема исследования функций управления ТНК в современных условиях является наиболее актуальной, противоречивой и трудоемкой. Она непосредственно связана с проблемой организации аппарата управления, совершенствованием всей системы руководства научно – технической и производственно – сбытовой деятельностью фирмы. Однако, как бы хорошо ни были развиты функции управления, для осуществления управленческой деятельности этого еще недостаточно. Необходимы еще такие экономические рычаги и инструменты, которые позволяют реализовать эти функции достаточно полно и эффективно. Мы исходим из положения, согласно которому функции управления и экономические рычаги и инструменты взаимосвязаны между собой в единый экономический механизм управления.

Функции управления деятельностью ТНК, а соответственно и методы их реализации, не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися.

Они постоянно модифицируются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых в соответствии с их требованиями. Развитие

и углубление каждой из рассматриваемых функций управления происходит не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требований развития других функций.

Отсюда вытекает важное принципиальное положение, согласно которому развитие каждой из функций управления обусловливается влиянием объективных требований. Будучи частью общей системы управления, каждая из функций должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития фирмы в конкретных условиях. Это приводит к изменению содержания каждой функции.

# Так, содержание понятия «маркетинг» первоначально было связано со сбором и анализом всех факторов, относящихся к сфере обращения товаров и услуг, начиная от выпуска этих товаров производителем и кончая доведением их до потребителя. Но в дальнейшем содержание этого понятия претерпело существенные изменения и ему стали придавать принципиально иное значение.

* Функция планирования также приобрела качественно новые черты и особенности. В современных условиях внутрифирменное планирование получило принципиально новое содержание, поскольку потребность в нем вытекает из огромных масштабов обобществления производства. Эта функция развивается и дополняется ныне функций маркетинга, в связи с осуществлением которой планирование приобретает новое содержание. Особо следует отметить расширение горизонта планирования. Это означает, что планирование выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития, что является новым моментом планирования и отражает качественно иное содержание этой функции.
* В связи с этим заметные изменения претерпело содержание функции контроля, которой тесно связан с осуществлением функции планирования и способствует его более полной реализации.

Это означает, что к изучению функций управления ТНК нельзя подходить с чисто формальной стороны, а необходимо выявлять и анализировать изменения, происходящие в содержании управленческих понятий и представлений. Эти изменения отражают глубинные процессы, происходящие в мировой экономике, к которым в свою очередь пытаются приспособиться и современные ТНК.

Функции управления проявляются более полно в условиях комплексного подхода к организации деятельности ТНК, применения целевого управления и создания программно – целевых структур, с помощью которых выполняются поставленные перед фирмой задачи.

Комплексный подход к изучению функций централизованного управления ТНК охватывает такие функции, как внутрифирменное планирование и контроль, которые, как уже отмечалось, между собой тесно связаны и дополняют друг друга.

На современном этапе возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления, основанных на применении системы маркетинга. Это обусловлено как ростом размеров и усложнением содержания и характера деятельности фирм, так и усилением трудностей реализации продукции на мировом рынке. В связи с этим все большее значение придается разработке глобальной стратегии фирмы, основанной на долговременной и стабильной ориентации производства конкретных видов продукции на определенные рынки в широком круге стран. Приспосабливая свои производственные и сбытовые программы применительно к конкретным рынкам, ТНК руководствуется стремлением получить возможность извлекать выгоды из разницы в экономической ситуации на рынках разных стран; захватывать или удерживать позиции; обеспечивать свои предприятия источниками сырья, пользоваться плодами НТП. А это требует всестороннего и глубокого изучения потребностей отдельных рынков и приспособления к требованиям потребителей. Тот факт, что изучение и анализ рынка играют определенную роль в формировании основных направлений направлений функционирования и развития ТНК, предопределяет в значительной мере всю их деятельность и повышает требования к экономическим методам хозяйствования.

Важнейшей составной частью совершенствования экономического механизма ТНК является дальнейшее развитие маркетинга и планирования, их более тесная увязка. Это означает, что к изучению организации управления ТНК нельзя подходить с общими критериями, необходимо выявлять и анализировать изменения, происходящие в содержании управленческой деятельности конкретных фирм, выявляя их особенности и характерные черты.

Повышение уровня централизации в управлении ТНК на современном этапе предполагает дальнейшее развитие таких функций управления, как маркетинг, внутрифирменное планирование и контроль. Видоизменяясь, эти функции оказывают влияние и на централизованное управление, которое приобретает новые черты и свойства, постигаемые лишь при их детальном и комплексном изучении.

Централизованное управление исходит из необходимости проведения в рамках фирмы глобальной хозяйственной политики, предусматривающей, в частности, разработку общих задач и согласованные действия всех подразделений с целью их выполнения. Поэтому в процессе реализации указанных выше функций важную роль играет их тесная увязка с функциями низового звена управления, т.е. производственных отделений и дочерних компаний, что в итоге и обеспечивает эффективную деятельность ТНК в современных условиях.

Рассмотрение наиболее важных функций централизованного управления внутрифирменного планирования и контроля – как в отдельности, так и в их взаимосвязи – позволяет раскрыть и глубже понять функцию маркетинга, рассматриваемую нами как специфическую функцию децентрализованного управления.

Характерной чертой организации управления в современных ТНК является сочетание принципов централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам стратегического порядка закрепляются за высшим звеном управления материнской компании, а оперативные вопросы, как правило, - за низовыми звеньями управления, в частности, за территориально рассредоточенными производственно – хозяйственными подразделениями.

Децентрализация предполагает создание внутри материнской компании автономных производственных отделений, пользующихся хозяйственной самостоятельностью, т.е. наделенных полномочиями как в сфере производства, так и в сфере сбыта и несущих ответственность за получение прибыли. В функции высшей администрации материнской компании входит контроль за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности фирмы в целом. Степень децентрализации определяется рамками их полномочий.

Подчинение деятельности всех подразделений фирмы единой цели и общей политике осуществляется путем усиления оперативного контроля за деятельностью производственных отделений, объединения их в производственно – хозяйственные группы, а также путем усиления финансового контроля. Высокоцентрализованными стали планирование, особенно перспективное, техническая политика и политика инвестиций, организация научно – исследовательских работ и внедрение новой техники, раздел рынков и сфер снабжения, который теснее увязывается с производством, ведение финансовых расчетов и управление транспортными операциями.

В усилении принципов централизации в управлении ТНК большое значение имеет широкое использование таких методов, как системный анализ, программирование и моделирование, экономико – математические методы, теория операций и теория игр, а также внедрение электронно – вычислительных машин, методов автоматизированного сбора и обработки информации и т.д.

Прогресс в средствах связи позволяет высшему руководящему звену оперативно и во все расширяющихся масштабах получать информацию непосредственно с предприятий, из научных лабораторий, расположенных в разных странах. Этим, в частности, обусловлено для современных условий стремление упростить структуру управления, что играет порой решающую роль в повышении эффективности производства.

Усиление централизации в управлении в основе своей является объективным требования развития современного производства, неизбежным следствием роста международного разделения труда. Для ТНК характерно развитие двух противоположных тенденций: с одной стороны, происходит объединение и слияние различных производственных процессов в единый технологический процесс, охватываемый фирмой и, с другой – усиливается тенденция к дальнейшему раздроблению, разъединению процессов производства на отдельные, но взаимосвязанные процессы, т.е. углубление специализации производства. В этих условиях возрастает значение централизации управления, сознательного установления взаимосвязи производственных процессов и строгого контроля за их осуществлением. Все это требует целенаправленного управления процессом производства из единого центра, охватываемого рамками фирмы. Следовательно, централизация управления – это не только продукт развития производства в современных условиях, но и важнейший рычаг воздействия на это производство. Поэтому дальнейшее повышение централизации – важнейшая черта стадии развития производства.

Важнейшую организационную проблему управления составляет определение оптимальных соотношений между централизацией руководства и децентрализацией оперативной деятельности ТНК. Это означает ориентацию одних функций управления в основном на выполнение задач централизованного управления, других – децентрализованного.

К функциям централизованного управления относятся: планирование, контроль, финансовая и техническая политика, материально – техническое обеспечение и руководство политикой фирмы в целом. К функциям децентрализованного управления относятся функция маркетинга, включающая выработку политики выступлений на рынке, обслуживание покупателей, разработку и внедрение новой технологии, а также материально – техническое снабжение отдельных предприятий, решение кадровых вопросов, взаимоотношений с правительственными органами, профсоюзами стран пребывания дочерних компаний.

Организационный механизм управления ТНК построен на гибком сочетании принципов централизации и децентрализации. Рост масштабов и сложности производства, территориальной рассредоточенности предприятий, диверсификация выпускаемой продукции объективно вызывают необходимость увеличения числа организационных подразделений и предоставления им оперативной самостоятельности, что ведет к децентрализации управления. В то же время непрерывные изменения в условиях производства, связанные с развитием НТР, ориентация производства на определенный рынок и конкретного потребителя требуют применения во внутрифирменном управлении маркетинга, планирования и прогнозирования, разработки новых форм и методов контактов с банками и промышленными фирмами, осуществления жестких контроля и координации деятельности всех подразделений. В этом проявляется объективная потребность усиления централизации управленческой деятельности.

Это подтверждается практикой крупнейших компаний, в которых в 80 – е годы процесс централизации в управлении продолжал усиливаться наряду с дальнейшей диверсификацией производства. В эти годы структурная реорганизация перманентно проводилась в крупнейших американских компаниях, в частности, таких, как «Дженерал моторс», «Дженерал электрик», «ИБМ», «Диджитал экуипмент» и др.

Акционерные общества, основанные на принципах партнерства, практикуют разные формы участия рабочих в управлении и прибылях.

Главное в том, что в современных условиях в крупном производстве уровень квалификации и самосознания работников объективно требует их участия в управлении, в принятии решений. Теперь многие понимают, что без сотрудничества, кооперации, партнерских отношений с персоналом менеджеры и собственники не в состоянии управлять производственным процессом и добиваться повышением производительности труда. Поэтому оптимальной формой хозяйственной организации на микроуровне считается акционерная компания, в которой значительная часть акций принадлежит рабочим, и персонал который участвует в управлении. Это обусловлено в значительной степени тем, что в современных условиях у работников появились новые жизненные ценности: стремление к творческой самореализации, к полноправному участию в процессе принятия решений и несению ответственности за их реализацию; к социальной защищенности и повышению уровня жизни наряду с повышением эффективности производства. Поэтому развитие партнерских отношений в производстве считается закономерным, объективно обусловленным процессом, применяемым практически всеми фирмами развитых стран.

Развитие партнерских отношений между предпринимателями и работниками предполагает:

* ослабление диктата менеджмента;
* заинтересованность рабочих в успешной деятельности фирмы;
* улучшение трудовых отношений на производстве: сокращение текучести кадров, прогулов и забастовок, улучшение климата в производственном звене;
* государственную поддержку: издание законов об участии рабочих в управлении; создание социальных фондов для выкупа акций работниками; налоговые льготы фирмам, практикующим распределение части прибыли среди персонала.

По мере усложнения процесса труда изменялся подход к рабочему. Из объекта управления он превратился в субъекта производственного процесса. Идея демократизации отношений на производстве исходила от всех социальных групп – рабочих и служащих. Уровень профессиональной квалификации, специального образования и общей культуры современного рабочего создает у него потребность участвовать в управлении, в процессе принятия решений.

Профессионализация, помимо определенного уровня знаний, предполагает также профессиональную этику, включающую растущее значение работы в системе жизненных ценностей; усиление внутренней мотивации к труду; расширение отношений сотрудничества; ослабление конкуренции между рабочими.

Производственная демократия не только отвечает интересам рабочих, но, кроме того, еще и рентабельна. Термин «промышленная демократия» появился впервые с выходом в 1897 г. книги В. и С. Уэбб под таким названием. Этот термин используется и сейчас, характеризуя совокупность факторов, способствовавших развитию системы участия работников в управлении фирмами прежде всего в странах Западной Европы. В этих странах проблема прав и ответственности рабочих на производстве рассматривается именно в аспекте промышленной демократии, которая, как традиционно считается, имеет самостоятельную ценность независимо от того, как от этого меняется эффективность производства.

В западноевропейских странах промышленная демократия, проявляющаяся в партнерских отношениях между предпринимателями и рабочими, распространена значительно шире, чем в США. Это проявляется в более широком участии персонала в собственности, в прибылях и в принятии решений на всех уровнях управления. В значительной степени это обусловлено тем, что в западноевропейских странах фирмы имеют существенные различия от фирм США в отношении характера собственности. В этих странах более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

В производственных кооперативных фирмах решения принимаются коллективно всеми по принципу «один человек – один голос». Эти фирмы имеют преимущество перед частными фирмами в вопросах производительности труда, социального климата и трудовых отношений, текучести кадров, числа прогулов и забастовок, а также равномерного распределения прибыли. Однако они существенно проигрывают им в вопросах инвестирования, так как склонны к проеданию своих прибылей и проявлению консерватизма в осуществлении рисковых проектов и внедрении технических новшеств. Кроме того, самоуправляющиеся кооперативные фирмы стремятся нанимать как можно меньше менеджеров, что снижает профессионализм в управлении.

Производственные кооперативные фирмы постоянно испытывают трудности с привлечением капитала, с получением заемных средств, так как собственники капитала остерегаются предоставлять его в распоряжение фирм, которые, по сути, не несут никакой ответственности за риск.

Демократизация управления в Германии началась раньше, чем в других странах, и закреплена в законодательстве о компаниях. Еще в 1951 г. в целях предотвращения забастовок рабочих в железорудной, угольной и сталелитейной отраслях промышленности в фирмах этих отраслей 50% мест в Советах директоров было предоставлено представителям рабочих, которые получили право назначать нейтрального члена Наблюдательного Совета. В 1952 г. рабочим фирм других отраслей было предоставлено право замещать одну треть мест в Наблюдательном Совете своими представителями. Согласно закону от 1976 г., в фирмах с числом занятых более 2 тыс. человек (в железорудной, угольной и сталелитейной промышленности – свыше 1 тыс. человек) рабочие получили половину мест в Наблюдательном Совете.

В компаниях с числом занятых от 500 до 2000 человек рабочим предоставляется одна треть мест в Наблюдательном Совете. В Управленческом Совете (Правлении) рабочие представлены одним директором.

Значительное рабочее представительство в Наблюдательном Совете фирм Германии позволяет решать вопросы функционирования фирм коллегиально, на принципах партнерства. Практика показывает, что такие отношения между предпринимателями и работниками улучшают производственный климат, заинтересовывая рабочих в достижении конечных результатов.

Законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса принято также в Швеции, Австрии, Голландии, Дании, Люксембурге. Во Франции работники имеют своих представителей в Советах директоров компании, но без права голоса в принятии решений.

В 1975 г. Комиссия ЕС опубликовала «зеленую книгу» по вопросам участия рабочих в делах фирмы и организационной структуре компании, где рекомендовалось фирмам с числом занятых свыше 500 человек иметь Наблюдательный Совет директоров, в котором одна треть голосов принадлежит акционерам, одна треть – персоналу и одна треть – лицам, не связанным ни с рабочими, ни с владельцами фирмы.

Участие работников в управлении на низовом уровне в большинстве западноевропейских стран значительно шире, чем на высшем уровне (кроме Англии). Рабочие принимают участие в оперативном управлении производством в рамках производственного отделения, предприятия, цеха. В некоторых фирмах в производственных отделениях создаются рабочие советы, принимающие решения по вопросам найма и увольнения рабочих, режима работы, техники безопасности, контроля за качеством продукции.

Участию работников в управлении фирмами в странах – членах ЕС посвящены специальная Директива Комиссии ЕС, а также отдельные положения Устава о Европейской компании (ЕК), которые обязывают государства – члены ЕС принять необходимые меры, дающие право участия рабочих и служащих в управлении и стратегическом развитии ЕК. Предусматривается использование различных моделей такого участия либо заключение соглашений между административными органами фирм – учредителей и представителями работников, при условии соблюдения законов и обычаев государств – членов ЕС и утверждения Общим собранием акционеров. Обычно члены административного органа назначаются рабочими и служащими ЕК или их представителями.

В ЕК предусматривается возможность создания независимого Совета, представляющего рабочих и служащих. Число членов этого Совета и подробные инструкции, регулирующие их избрание или назначение, определяются в Уставах фирм после консультаций с представителями рабочих и служащих. Независимый Совет имеет право, по крайней мере, каждые три месяца быть информированным администрацией фирмы о результатах деятельности компании, включая сведения о подконтрольных компаниях и перспективах их развития, подготавливать и принимать решения по актуальным проблемам управления фирмой.

В США до 70 – х годов преобладал автократический подход к управлению, предполагающий сосредоточение всех функций по принятию решений именно и только у профессиональных менеджеров. В отличие от стран Западной Европы в США и сейчас не практикуется участие рабочих в управлении на уровне Совета директоров.

Право голоса у работников при решении управленческих вопросах невелико. Согласно закону, в частных фирмах представители работников имеют право принятия решения по ограниченному кругу вопросов: ликвидация фирмы, слияние с другой фирмой, изменение местоположения.

Право контроля и участия в управлении фирмой работники часто передают специальному комитету, формируемому администрацией фирмы, в котором могут принимать участие и представители профсоюзов, если они принимают участие в заключении договора о программах ЭСОП. Это обусловлено тем, что обычно наемный персонал не придает большого значения формальному представительству работников в управленческих органах.

В США используются в основном традиционные формы вовлечения работников в управленческий процесс в низовом производственном звене. Речь идет о так называемых малых проблемных группах, в которых участвует до 15% работников заводов или производственных отделений. Такие группы ориентированы прежде всего на совершенствование конкретных производственных процессов, решение технических проблем, на повышение квалификации работников.

Новой формой для американских компаний является метод кружков качества, заимствованный у японских фирм. Сейчас на американских фирмах действуют около 300 тыс. кружков качества.

Как проблемные группы, так и кружки качества предусматривают вовлечение работников в процесс управления производством на технологическом уровне и прежде всего в процессе управления качеством выпускаемой продукции. Они играют важную роль во внедрении в практику таких новых систем управления ресурсами, как «точно в срок», новых систем обслуживания потребителей и новых производственных линий. Вместе с тем деятельность проблемных групп и кружков качества не увязывается с достижением общих целей фирмы с привлечением работников к управлению на уровне фирмы в целом, к принятию управленческих решений. Для привлечения работников фирмы к управлению на высшем уровне в американских фирмах используются такие формы, как создание комитетов при Совете директоров, в которые входят представители всех категорий работников, заинтересованные в решении конкретных проблем, связанных как с возникающими ситуациями, так и с вопросами реорганизации фирмы, разработки и применения новых систем управления персоналом. В некоторых фирмах создаются временные рабочие группы для решения вопросов, связанных с участием работников в распределении прибылей, программах стабилизации занятости.

В фирмах западноевропейских страна (Германия, Швеция и др.) вошло в практику введение представителей рабочих в Советы директоров, где они имеют возможность участвовать в принятии решений и прежде всего касающихся вопросов планирования и социальной политики фирмы.

В Японии рабочие не имеют своих представителей в Советах директоров. Вместе с тем японская система партнерства между предпринимателями и рабочими считается наиболее демократичной, поскольку основана на проведении совместных консультаций и принятии решений на основе консенсуса.

Тенденция к распылению акций и корпоративному самофинансированию существенным образом изменила принципы управления бизнесом, вследствие чего профессиональные менеджеры и работники фирмы заменили предпринимателей – собственников во многих фирмах.

# **Девять принципов эффективного управления Владимира Довганя**

**Первый принцип управления, по Довганю, заключается в том, что мы, управленцы, прежде всего, служим не себе, а людям.**

Управление - это работа ради людей и для людей, а не ради власти и упоения своей значимостью. Те деньги, которые работают в производстве, в финансовой сфере, являются прекрасным инструментом для развития общества. Но когда финансы направляются в сферу личных сверхзатрат, служа пищей страстям, пожирающим человека, они оборачиваются неисправимым злом.

Обратной стороной первого принципа является побудительный мотив деятельности управленца. Очень важно, зачем человек пришел управлять, чего хочет добиться, какие свои и чужие потребности удовлетворить? Чего этот человек ожидает от своей деятельности? Для себя, для общества, своей компании? Деятельность управленца, прежде всего, обязана приносить пользу тем, кто работает в его компании, а компания, в свою очередь, должна быть полезна всему обществу. И если человек не осознает этого, он неспособен к созидательной деятельности.

Второй принцип Довганя гласит, что не существует плохих людей, просто есть люди не на своем месте. Не люди ошибаются или воруют, а мы, управленцы, ставим их в неподходящие условия.

Действительно, все люди по-своему прекрасны. А талант руководителя заключается именно в том, чтобы грамотно их расставить. Ведь когда что-то не получается, чего греха таить, мы говорим: «Ах, Сидоров кретин! Ах, Сидоров всех подставил!» И зря. Если ты руководитель, не переводи стрелки. Пойми каждого человека и поставь в такие условия, чтобы его талант ярчайшим образом раскрылся. Ведь вопрос очень прост. Один твой сотрудник хорош как мощный систематизатор, другой пробивает любые стены, третий просто хорошо фиксирует что-то и аккуратно записывает. И если ты не выложил эти драгоценные камни в гармоничную мозаику, тут-то и начинаются человеческие трагедии, начинает разваливаться дело и слабый руководитель говорит: «Какие идиоты мои подчиненные, какая слабая команда». Сильный управленец, напротив, думает: «Опять я что-то не учел, не разглядел в человеке какую-то особенность. Достоинство или, наоборот, низость». Академик Королев, тоже великий управленец, прощал подчиненным любые промахи. Даже некомпетентность. Только непорядочности никогда не мог простить.

**Третий принцип управления по Довганю - это постоянная забота о людях.**

Любой руководитель четко должен понимать: да, он возглавляет большое дело, да, оно нужно ему лично, коллективу, стране, но с ним рядом работают живые люди. Не роботы, не безликие исполнители, а мыслящие существа, которые, вполне вероятно, взглядов своего руководителя на некоторые вещи просто не разделяют.

Нет ничего криминального в том, что рядовому сотруднику может быть совершенно безразлично, что приключится с фирмой через 50 лет, что у руководства компании, допустим, честолюбивые планы: добиться успеха, заработать больше денег, уйти дальше в развитии новых технологий. У него своя абсолютно четкая и понятная жизнь. Своя шкала ценностей. И забота нужна ему не через 50 лет, а сейчас, сегодня. Это о таких, как Довгань вообще заботиться не нужно. Конченные трудоголики готовы спать, в прямом смысле слова, на матрасике или соломе, лишь бы было относительно тепло, и каждый день имелся кусок хлеба. Ошибка многих руководителей, с головой погрузившихся в свои управленческие иллюзии и воспринимающих весь окружающий мир исключительно сквозь их призму, в том, что они не осознают разрыв между своими желаниями и потребностями подчиненных.

При этом важно помнить, что не существует незначительных людей и неважных моментов. Любой человек - это огромный мир. Однако если говорить о людях, которые откровенно разрушают бизнес: неисправимых ворах, махровых бездельниках, им не забота нужна, не подбор подходящих условий труда, с ними просто-напросто нужно вовремя расставаться…

**Четвертый принцип - это сплоченная команда.** Даже великий управленец типа Довганя, если бы не было команды, которая работала рядом с ним, не было бы сподвижников и единомышленников, вряд ли решил бы огромную глыбу проблем, возникавших у его компании.

Каждая команда обязательно выстраивается под руководителя. Каждое звено, каждая бригада, каждая фирма или банк являются продолжением каких-то духовных или душевных качеств стоящего на самом верху человека. Поэтому, чрезвычайно важна сопричастность команды всему происходящему. Если люди считают, что это их дело, если все увлечены одной целью, успех обязательно придет. Сложнее всего сформировать такую команду. Заставить ее поверить в своего «капитана». И если сам руководитель не уверен в успехе, то и от команды нечего ожидать необыкновенных подвигов.

Пятым принципом Довганя является установка «не наказывать людей».

С Довганем однажды произошел следующий случай, когда он работал в НТЦ ВАЗа. Он с таким рвением и самоотдачей относился к работе, а его, по какому-то формальному поводу, лишили премии в несчастные 20 рублей. Для него это явилось таким ударом, вызвало такой стресс, словно бы ему в душу наплевали.

Шестым принципом успешного управления, по Довганю, является фактор личного примера.

Есть такие люди, которые сидят царьками у себя в офисах, и, им кажется, что подчиненные не видят, как они относятся к делу. Они могут и выпивать в своем кабинете, и сказать, что поехали на совещание, а на самом деле, домой спать уехать. Подчиненные же в это время почему-то должны на них ударно работать. Даже если такие руководители станут платить своим сотрудникам в 10-20 раз больше, никто и никогда работать лучше у них не станет.

Беда, если молодые руководители изначально не поймут, что требовать со своих сотрудников реальной отдачи можно только в том случае, если ты держишь нагрузку в два раза больше. Что необходимо и требовать с себя больше, чем с других, и, одновременно, быть порядочным, принципиальным. Даже питаться на работе желательно как все. И тогда будут тебе со стороны коллектива и уважение, и колоссальная отдача, и величайшее доверие.

Каким бы высокопоставленным ни был руководитель, в каких бы кабинетах ни находился, пусть с 10 охранниками, 100 помощниками и 20 секретарями, простые люди все равно видят его насквозь.

Седьмым принципом Довганя стал принцип некабинетного руководства.

Наивно думать, что производственными и иными процессами можно управлять исключительно из кабинета. Ничего подобного. Кабинетных руководителей не бывает. Как и кабинетного управления. Эффективно управлять можно только в живом деле, непосредственно на месте и живыми людьми.

Следующий фактор эффективного управления был сформулирован Довганем, как полное делегирование обязанностей подчиненным.

Для многих управленцев это еще звучит дико и непонятно. Как это? Полная свобода действий подчиненных? Мы руководители, к сожалению, часто слишком перестраховываемся. Дергаем людей. И зря. Поручил человеку сделать что-то, оставь его в покое, пускай работает. Не мешай, но будь в курсе событий и грамотно владей ситуацией. Внуши сотруднику, что он велик, заставь поверить в свои силы, и он горы будет готов свернуть!

**Владимир Довгань, в дополнение к принципу делегирования полномочий, исповедует еще и принцип компетентности.** Согласно нему, управленец обязан вжиться в процесс, на пузе проползти весь технологический цикл, прежде чем взять на себя ответственность по его контролю.

И не надо бояться отдавать людям «свою» ответственность за тот или иной фронт работ. Если руководитель замыкает всю ответственность на себе, у фирмы никогда не будет дальнейшего роста. Довгань сегодня дошел до того что, делегирует целые структуры. Естественно, людям, которые, по его разумению, находятся на своем месте, прошли испытание золотым тельцом, болеют за дело. Уметь делегировать полномочия означает, что ты сильный руководитель и не боишься сильных людей. Главное - уметь разделить руководителей на управленцев, которые управляют людьми, и тех, которые управляют процессами. В свое время Довгань спрашивал себя: «Как мне научиться управлять людьми, чтобы прийти к управлению процессами. Как взойти на следующую ступень?» И это пришло. В свое время…

Довгань был бы счастлив, если бы те основные принципы управления, которые он сформулировал, стали философской базой для дальнейшего развития молодых предпринимателей, руководителей и просто честолюбивых ребят, которые хотели бы в этой жизни чего-то добиться. Все ведь так просто. Нужно только любить людей, верить им, вкладывать в них душу, несмотря на возможное жестокое разочарование. Но если понимать, что можешь выжить сам и обеспечить семью, если не удовлетворяешься этим и берешь на себя функции следующей ступени, стремишься обеспечить выживание десятков, сотен и тысяч людей, ты должен четко понимать, что поскольку ты сильнее, все, что ты делаешь, делается для этих людей, для общества. И если уж взял на себя такую ношу, помни, с этого момента на тебе ответственность за судьбы многих людей. И она очень велика, ответственность...

Всегда, когда фирма Довганя переживала трудные времена, у него загнанной в угол мышкой металась в мозгу мысль, как выплатить зарплату. И он говорил своим директорам: «Ребята, у нас в компании работает 100 человек. У этих 100 сотрудников есть семьи. Есть еще дети, которым нужно питаться и которым нужно ходить в школу, есть старики, которым нужно покупать лекарства. Это не 100 человек, это 100 семей. Наших семей...» И они стискивали зубы и всегда выплачивали зарплату. Было несколько задержек сроком в неделю, но не более.

Одним словом, если чувствуешь, что готов отдать людям душу, сердце и, наконец, деньги, можно смело приступать к управлению. Но если считаешь, что люди живут для тебя, если выжать из них все соки, а затем вышвырнуть, то только и остается урвать от жизни кусок пожирней а, через год-другой, подыскать другую сферу применения своим способностям. На серьезном, долгосрочном бизнесе можно смело ставить большой и жирный крест. Вот почему, если не понял людей, не сформировал из них команду, не жил для них, то всегда будешь обречен на жалкое существование. На судьбу изгоя, за которым сожжены все мосты.

*Список литературы:*

1. Жданова Л.А. «Организация и управление капиталистической промышленной фирмой» – М.: Университет дружбы народов, 1987 г.
2. Питерс Т., Уотермен Р. «В поисках эффективного управления» : Перевод с английского под редакцией Л.И.Евенко. – М.: «Прогресс», 1986 г.
3. Разумнова И.И. «Мелкие фирмы США. Экономика и управление.» – М.: «Наука», 1989 г.
4. Симмонс Д., Мэрс У. «Как стать собственником»: перевод с английского – М.: «Аргументы и факты», 1993 г.
5. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»: перевод с английского – М.: «Дело», 1992 г.
6. Хоскинг А. «Курс предпринимательства». – М.:1993 г.
7. Глобальная сеть INTERNET.