



Владимир Токарев

Русский менеджмент — Книга 2

Критическая масса
управленческих знаний

Владимир Токарев

**Русский менеджмент –
Книга 2. Критическая масса
управленческих знаний**

«Издательские решения»

Токарев В.

Русский менеджмент – Книга 2. Критическая масса
управленческих знаний / В. Токарев — «Издательские
решения»,

ISBN 978-5-44-900122-1

Это второе издание книги «Русский менеджмент» (выходит в 8 книгах), предназначенное для того, чтобы помочь бизнесу преодолеть существующий разрыв в теории и практики управления. Является приложением к одноименному видеопрактикуму, но может использоваться и самостоятельно. Для руководителей всех уровней и владельцев бизнеса, а также всех, кто хотел бы стать супер профи. Супер профи — это тот, кто не только хорошо знает свою профессию, но еще использует в своей практике научный менеджмент.

ISBN 978-5-44-900122-1

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	7
Расширенная аннотация	11
Об авторе	12
Отличия от первого издания	13
Краткое содержание	14
Вступление и инструкция по применению книги	15
Часть 1. Критическая масса управленческих знаний	17
Повторение пройденного	17
Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления	20
1. Функции управления	24
2. Делегирование	27
3. Принципы построения организации	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Русский менеджмент – Книга 2

Критическая масса управленческих знаний

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2018

ISBN 978-5-4490-0122-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Приглашаем читателей к проекту на платформе краудфандинга – разработка видеопрактикума «Русский менеджмент: критическая масса управленческих знаний». Практикум будет иметь продолжение и войдет в серию из 8 практикумов по менеджменту. При финансировании этого проекта вы не только получите нужные вам акции, но и будете способствовать тому, чтобы наша страна слезла с нефтяной иглы.

Дополнительно вы получите ряд приятных бонусов: освоение теории и практики менеджмента, что поможет достичь успеха в жизни, и др.



Рис. 1. Проект запущен 21.11.2017.

Акции этого проекта содержат кроме видеопрактикума целый ряд книг по менеджменту издательства «Ридеро».

Примечание¹

¹ Картинка фотопленки для коллажа, что представлен выше, по ссылке – <http://lascosasdejuampa1.blogspot.ru/2013/04/>

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Серия «Русский менеджмент»

- 1. Русский менеджмент**
 - 2. Новые компетенции службы персонала**
 - 3. Стратегические секреты консультанта – Часть 1**
 - 4. Стратегические секреты консультанта – Часть 2**
 - 5. Стратегические секреты консультанта – Часть 3**
 - 6. Новый «Русский менеджмент»** (улучшенное издание книги «Русский менеджмент»)
 - 7. Пять «Почему?»**
 - 8. Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту – вып 1.**
 - 9. Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту – вып 2.**
 - 10. Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту – вып 3.**
 - 11. Русский менеджмент – Книга 1** (второе издание книги в 8 выпусках).
 - 12. Русский менеджмент – Книга 2** (второе издание книги в 8 выпусках).
- Включает в себя также серию «Персональный менеджмент» и серию «Сказки для топ-менеджеров»

Серия «Новый менеджмент»

- 1. Новый менеджмент – Часть 1**
- 2. Стратегическое управление персоналом – Часть 1**
- 3. Стратегическое управление персоналом – Часть 2**
- 4. Сила воли: как победить свою лень. Книга 1**
- 5. «Менеджмент-продажи» для продвинутых продавцов – Книга 1**
- 6. Сила воли: как победить свою лень – Книга 2**

Серии «Краудфандинг» и «Как стать профи»

- 1. Как правильно выбрать вуз. Серия «Как стать профи» – Книга 1.**
- 2. Сила воли: как победить свою лень – РОЖДЕНИЕ ВИДЕО ПРАКТИКУМА**
- 3. Краудфандинг электронной книги. Часть 1**
- 4. Пример описания проекта краудфандинга: издание книги**
- 5. Стратегия краудфандинга. Часть 1.**
- 6. Стратегия краудфандинга – вып. 1**
- 7. Стратегия краудфандинга книги – вып. 1. Серия «Как стать профи».**
- 8. Стратегия краудфандинга книги – вып. 2. Серия «Как стать профи».**

Серия «Персональный менеджмент»

- 1. Три менеджмента в одном флаконе**
- 2. Приключения английского**
- 3. Тренировка памяти (вып. 1)**
- 4. Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе».**
- 5. Новый тайм-менеджмент** (это второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»)

6. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных

Серия «Сказки для топ-менеджеров»

- 1. Сказки для топ-менеджеров**
- 2. Новые сказки для топ-менеджеров**
- 3. Сказки А. С. Пушкина для топ-менеджеров**
- 4. Полное собрание сказок для топ-менеджеров**

Проект «Разработка стратегии своими силами»

Стратегия компании

1. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4
5. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5
6. Стратегия фирмы: Практикум: №1
7. Стратегия фирмы: Практикум: №2
8. Стратегия фирмы Практикум: №3
9. Стратегия фирмы Практикум: №4
10. Стратегия фирмы: Практикум: №5
11. Стратегия фирмы: Практикум: №6
12. Стратегия фирмы Практикум: №7
13. Стратегия фирмы Практикум: №8
14. Стратегия фирмы Практикум: №9
15. Стратегия фирмы Практикум: №10

Стартап

1. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4
5. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5
6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1
7. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2
8. Стратегия стартапа – Практикум №3
9. Стратегия стартапа – №4
10. Стратегия стартапа – №5
11. Стратегия стартапа – №6
12. Стратегия стартапа – №7
13. Стратегия стартапа – №8
14. Стратегия стартапа – №9
15. Стратегия стартапа – №10

Стратегия карьеры

1. Стратегия новой карьеры: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия новой карьеры: Практикум №2
3. Стратегия новой карьеры: Практикум №3

4. КАРЬЕРА КАК СТАРТАП – Книга 1

Другое

1. *Стратегия в войне за таланты: Практикум: выпуск №1*
2. *Стратегия в войне за лучшего поставщика: Практикум: выпуск №1*
3. *Стратегическое сотрудничество: Практикум: выпуск №1*

Прочие книги

1. Полстакана воды
2. Незнакомые знакомые сказки
3. Хрустальная гора.
4. Сказка «Береза и три сокола»
5. Незнакомые знакомые сказки для любимых внуков

Журналы

1. Журнал «Русский менеджмент» (пилотный номер)
2. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (2)
3. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (3)
4. Журнал «Русский менеджмент» Номер 3 (4)
5. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (5) – 2017
6. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (6) – 2017

1. «Три поросенка» – Детский журнал, №1
2. «Три поросенка» – Детский журнал, №2

1. Журнал «Испытание рассказом» – №1
2. Журнал «Испытание рассказом» – №2

1. Журнал «Туристы и турфирмы» – №1
2. Журнал «Туристы и турфирмы» – №2

1. Журнал «Тайм-менеджмент» – №1
2. Журнал «Новый тайм-менеджмент» – №2.

Газеты

1. Русский менеджмент: Революция 2018 года – Дайджест
2. Русский менеджмент: Революция 2018 года (2) – Дайджест

Все книги и журналы можно купить в магазине издательства Ридеро (электронную и бумажную версию книг), в магазинах Амазон и Озон (электронную и бумажную версию книг), или прочитать в электронной библиотеке Букмейт, большую часть книг автора можно купить также на Литрес.

В поддержку проекта краудфандинга по созданию видеопрактикума «Русский менеджмент» запущен самостоятельный краудфандинговый проект «Издание книги «Русский менеджмент – Книга 2».

Становитесь акционером этого проекта краудфандинга, присоединяйтесь к нам!



Рис. 2. Проект запущен.

И хотя по содержанию проект уже выполнен – книга перед вами, вы можете приобрести эту и другие книги в качестве акций этого проекта несколько дешевле, чем в магазинах электронных книг.

[Становитесь акционером проекта краудфандинга и получите нужные вас акции проекта](#)

Расширенная аннотация

Практику управления вашей компании можно сравнить с менеджментом аналогичной компании на Западе по таким показателям, как производительность труда и качество товаров и услуг. За редким исключением разница велика. Как преодолеть существующий разрыв?

Первое, что нужно сделать, – это приобрести критическую массу управленческих знаний: научиться применять научный метод для уменьшения потерь в любой работе; освоить функции управления для того, чтобы научиться решать проблемы своей организации так, чтобы они больше не повторялись и др. Как этого добиться – этому посвящена серия книг «Русский менеджмент. Критическая масса управленческих знаний».

Однако, освоение теории менеджмента требует упорного труда. Как было хорошо в русских сказках: трудиться не нужно – влез в одно ушко Сивке-бурке и вылез в другое умным, богатым и красивым добрым молодцем.

Как освоить непростую теорию научного менеджмента, получая при этом усладу? Здесь вам помогут *Сказки для топ-менеджеров* – управленческая интерпретация известных сказок.

Читая книгу и выполняя ее рекомендации, вы получите удовольствие и одновременно инструментарий, который позволит вам в соревновании «русского менеджмента супротив американского» выйти победителем.

Эта книга имеет несколько разноплановых целей:

1. Во-первых, это приложение к одноименному видеопрактикуму. Поэтому книга содержит раздел с заданиями видеопрактикума.
2. Кто-то (решив сэкономить на практикуме) ограничиться только этой книгой. Потому она имеет самостоятельное значение для таких читателей.
3. Ну а кто-то, на первый раз, почитает просто книгу из любопытства. Ну что же, и таких читателей я бы не хотел разочаровать.

Об авторе

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 90 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта», а также журналов в книжном исполнении, и др., член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Отличия от первого издания

В этом издании я убрал достаточно большой раздел – мой блог, где я подробно беседую с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (Любозн. гендир. далее). Эти беседы я издаю отдельной книгой² с новым приложением – расширенным глоссарием терминов по менеджменту.

Но мой собеседник – любозн. гендир. останется и в этом издании – куда же я без него, вернее без его полезных вопросов.

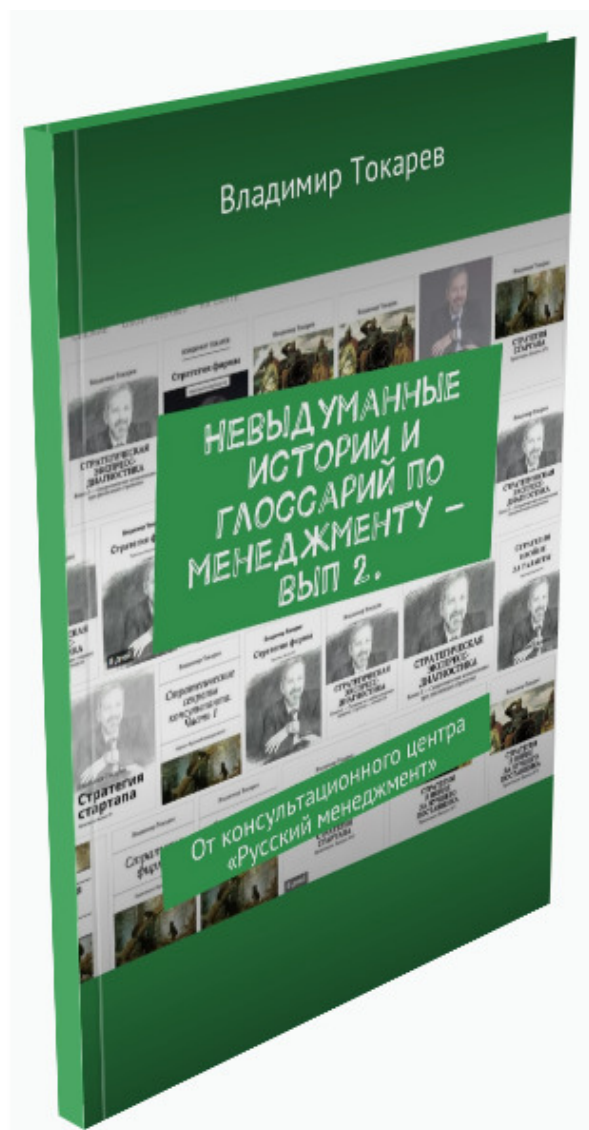


Рис. 3. Полезный глоссарий. По сути, это приложение ко второму изданию книги «Русский менеджмент».

Это, вкупе с разделением книги на 8 частей (первое издание составляло порядка 400 стр.), позволит читателю, в качестве которого я как и раньше вижу, в первую очередь, занятых руководителей бизнеса, самостоятельно освоить наиболее важные разделы современного менеджмента.

² «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту»

Краткое содержание

Предисловия

Часть 1. Критическая масса управленческих знаний.

Повторение пройденного

Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления

1. Функции управления
2. Делегирование
3. Принципы построения организации
4. Функциональная организационная структура – основное звено любой организации
5. Дробление функциональной структуры – дивизиональные оргструктуры
6. Региональная оргструктура и структура, ориентированная на потребителя
7. Реинжиниринг
8. Проектная и матричная оргструктура
9. Командообразование.

Часть 2. Сказки для топ-менеджеров

Сеанс сказкотерапии от А. С. Пушкина

Емеля-дурак

Бременские музыканты

Задание видеопрактикума

Вступление и инструкция по применению книги

Особенность книги (в данном случае уже серии книг) в том, что она написана не в тренде, и потому деловые издательства не рисковали ее издавать (именно по этой причине предисловие к первому изданию книги было написано еще в 2012 году).

То есть, с одной стороны, книг по менеджменту написана тьма – каждый преподаватель этой дисциплины считает себя готовым автором. Кроме того, это не модная тема, это не какие-нибудь новшества в менеджменте, а просто общий менеджмент.

А с другой стороны – трендом (причем совершенно новым) является сама книга. В том смысле, что инициирует новый тренд. Поскольку она посвящена решению актуальной проблемы – преодолению разрыва между теорией менеджмента, изложенной в книгах, и практикой управления на предприятиях в нашей стране.

Именно потому начальное (рабочее) название книги – «*Менеджмента нет. Станьте первыми!*» – я поменял на более прозаическое – «Русский менеджмент». Поскольку сегодня он именно такой – в теории давно догнал Запад, а вот в практике управления хромает на обе ноги. Это и является причиной той структуры экспорта и импорта, что мы до сих пор имеем в России.

Инструкция по применению книги

В книге представлена не только теория менеджмента, но и упражнения (известно, что менеджмент – это и наука и искусство управления). Для выполнения упражнений по этой книге вам понадобится обязательно фирма – то есть компания, которой вы руководите. Например, чтобы выполнить упражнения по повышению производительности труда в вашей компании в 2 раза.

Однако, если у вас пока еще нет компании, которой вы руководите, и, может быть, нет даже отдела под вашим руководством, ничего страшного – вы можете многие упражнения выполнить в отношении самого себя – повышая эффективность своей личной работы.

Но прежде, чем начать выполнять упражнения, вам придется немного потрудиться – сначала попытаться ответить на ряд предлагаемых для обсуждения вопросов, сравнить свои ответы с ответом автора книги. Таким образом, вы сможете накопить критическую массу управленческих знаний.

Обратите внимание на следующее – если у вас есть возможность самому начать преподавать менеджмент по этой книге – это самый лучший вариант «тренировок в зале». Лучше всего изучает материал не тот, кто учится, а кто учит. При работе с нашими клиентами (например, по разработке стратегии консультируемой фирмы) мы всегда проводим достаточно длительный семинар по менеджменту, а руководителя просим самому вести такой семинар. Поскольку форма проведения семинара – это ответы на вопросы ведущего, то, получается, что никаких лекций к занятиям готовить не нужно. Ну, а примеры вопросов для ваших слушателей представлены в книге.

??? – так обозначены в книге вопросы,

!!! – так отмечены варианты ответов, которые не обязательно должны совпадать с вашими ответами.

Если по ходу книги у вас будут затруднения с понятийным аппаратом, я рекомендую книгу «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту» (уже вышло 3 выпуска этой серии книг).

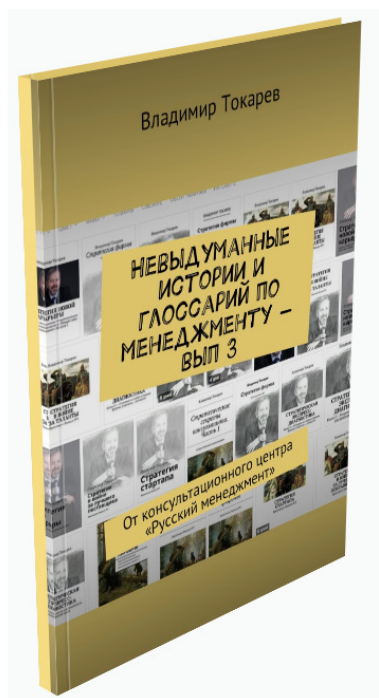


Рис. 4. Это приложение ко второму изданию книги «Русский менеджмент».

Кстати, приложений здесь несколько, хотя не все они названы приложениями.

Например, сказки для топ-менеджеров (это часть 2 этой книги), которые я попробовал в шуточной форме рассмотреть как своеобразные бизнес-кейсы. Во время и работы и учебы нужен отдых. Вот для своеобразного «управленческого отдыха» и представлены здесь известные сказки.

Сделайте шаг к тому, чтобы стать первыми – обязательно выполните предложенные упражнения практикума.

Но сначала нужно одолеть теорию (часть 1), правда автор уверен, что эту теорию вы уже знаете, потому она и представлена в виде вопросов и ответов, нам только нужно привести ваши знания в систему.

Ну и последнее, эта книга – для упорной работы, а потому в ней не только можно, но нужно черкать ручкой или карандашом – отмечать, где вы согласны с автором, а где – нет. Поскольку главная задача книги – помочь вам научиться самостоятельно «управленчески остро мыслить».

Не откладывайте начало тренировочного процесса на завтра – начните прямо сейчас. Станьте первыми!

Часть 1. Критическая масса управленческих знаний
Мы продолжим приобретение критической
массы управленческих знаний: начнем
осваивать функции управления. Но для начала
полезно закрепить рассмотренное ранее.

Повторение пройденного
Разделение труда, эффект масштаба,
убывающая отдача, научный метод.

Итак, мы с вами используем методологию освоения нового:



Рис. 5. Методология освоения нового.

Запоминание – если вы подзабыли причины, по которым разделение труда и эффект масштаба позволяют повысить эффективность производства продуктов, советую повторить по первой книге нашей серии «Русский менеджмент».



Рис. 6. «Повторенье – мать ученья».

Мы с вами будем опираться на открытие Ф. Лёзера – что процесс запоминания – процесс познавательный. И потому на всех этапах запоминания мы продолжаем познавать новое – открывать в нем все новые и новые тонкости, которые с первого раза не заметили. Кстати, полезным для лучшего запоминания будет использование книги по тренировке памяти, пока вышла первая часть этой книги:



Рис. 7. Книга, описывающая эффективную технологию запоминания.

Применение – я надеюсь, что вы начали осваивать научный метод, используя его для повышения производительности какого-то участка своей компании, либо своей личной работы.

– Это позволит глубже понять и организационно-экономические законы – не забывайте отдыхать, чтобы учесть убывающую отдачу, используйте эффект масштаба и разделение труда по максимуму. Это обеспечит также и более глубокое *Понимание изучаемого материала*.

Развитие – во введение к этой книге мы рассмотрим с вами такие тонкости, как эффект масштаба на микроуровне.

А в основной части книги мы используем рассмотренные организационно-экономические законы для анализа организационных структур компании.

Введение – Универсальный солдат для бизнеса: «нанотехнологии» управления

Вы никогда не задумывались, что в работе специалиста любого профиля (официанта, преподавателя иностранных языков, станочника и т.д.) всегда присутствует управленческая составляющая? И именно эта составляющая в России хромает, приводя к тому, что официант – приносит блюдо не вовремя, преподаватель иностранного языка не достаточно мотивирует на изучение своего предмета учащихся, а станочник решает, в нарушение инструкций технолога, «оптимизировать» изготовление детали, в результате она превратилась в неисправимый брак.

Микро: принципы Тейлора

Гуру менеджмента Питер Друкер в одной из своих последних книг «Задачи менеджмента в XXI веке» проводит анализ причин изменения уровня развития разных стран. По его оценке, развитыми стали те страны, где удалось в XX веке использовать открытые Фредериком Тейлором научные принципы управления, позволившие значительно повысить эффективность работника физического труда.

Вот эти принципы. Чтобы повысить эффективность любой работы Тейлор рекомендовал:

Взять 10—15 работников, особенно хорошо выполняющих свое дело. Понаблюдать за этими работниками.

Провести анализ, выполнив хронометраж всех отдельных элементов работы.

Выявить и убрать ненужные и неловкие движения, которые обнаружены в ходе анализа выполняемых операций.

Необходимые элементы работы организовать в оптимальной последовательности.

У многих малых и средних фирм есть монтажные бригады (по сборке мебели, установке видеонаблюдения, по выполнению разнообразных строительных работ и т.д.) Достаточно выполнить, рекомендованное Тейлором, чтобы, «обнаружив и убрав огромное количество лишних движений», повысить производительность труда в несколько раз.

Пока же Россия отличается особенно «большим количеством ненужных и неловких движений» в худшую сторону, и потому нужно обижаться не на правительство, а на себя – мы сами (руководители фирм) виноваты в том, что наша страна остается по уровню производительности труда в кругу третьих стран и ей приходится надеяться лишь на то, что нефть снова подорожает.

«Кирпичики» для микро: законы организации Адамецки

Прежде, чем двигаться дальше, восстановим историческую справедливость. Дело в том, что в конце XIX века одновременно с признанным основателем научного управления Фредериком Тейлором, и независимо от него, проводил свои эксперименты по научному управлению другой мало известный сегодня исследователь – Кароль Адамецки. Выпускник петербургского технологического института, поляк по происхождению, проводил свои эксперименты в царской России (в той части Польши, что принадлежала тогда России). При этом заметим,

что результаты своих независимых экспериментов Адамецки опубликовал на целых 3 месяца раньше Фредерика Тейлора.

Более того, именно Кароль Адамецки смог «расшифровать» причины эффекта повышения выработки, полученного им самим и в подобных экспериментах Фредериком Тейлором (увеличение производительности труда в 3—4 раза только за счет ее лучшей организации). Адамецки уверенно доказывает, что все «принципы Тейлора» основаны на применении известного в других областях знаний научного метода (наблюдения, анализа и синтеза).

Более того, Адамецки первым выводит систему взаимосвязанных организационно-экономических законов (разделение труда, эффект масштаба, убывающую отдачу) и доказывает, что эти законы имеют всеобщий характер и их проявление можно увидеть даже в живой природе (например, разделение труда и эффект масштаба в жизни не только животных, но даже растений и их «малых частей»).

«Нанотехнологии³» менеджмента

Если сформулированные Адамецки всеобщие организационно-экономические законы (эффект масштаба, разделение труда и убывающая отдача), выведенные при наблюдении за группой работников, реализуются не только в живой природе, но даже «в ее частях» (например, живой клетке), то почему бы не попробовать их обнаружить в отдельных действиях высококвалифицированных специалистов?

Когда фирма растет, можно использовать эффект масштаба, в частности более глубокое разделение труда между подразделениями и отдельными специалистами. В представленном ниже примере представлена попытка обнаружить эффект масштаба на микроуровне в повседневной работе обычного секретаря руководителя, извините, не обычного, а опытного.

Опытный секретарь директора собирает на подпись своему руководителю сразу много бумаг. (Начинающая секретарша, быть может, бегала бы с каждой бумажкой к руководителю, отвлекая его, таким образом, от важных дел, и тратя на лишнее передвижение свои драгоценные калории).

Налицо использование квалифицированным секретарем «эффекта масштаба» на «наноуровне» управления – много бумаг доставляются руководителю на рассмотрение одновременно, при этом экономится «время на доставку» и на то, чтобы всю кипу сразу подписать в один раз (использование разделения труда). Если же бумаг будет слишком много – их можно уронить (это – убывающая отдача), тогда опытный секретарь применит специальные инструменты логистики: папку – дорогостоящее высокопроизводительное «оборудование» по надежной доставке документов директору.

Еще более опытный секретарь, скорее всего, разложит бумаги в этой пачке для директора по разным разделам, произведет классификацию – своего рода «разделение труда между документами». Скажем на следующие группы: «подписать – не думая», «требуют дополнительной информации», «для глубокого анализа», «срочные бумаги» и т. д.

Смотрите, мы наблюдаем, как волею опытного секретаря произошло «разделение труда» уже между бумагами. При желании, вы можете самостоятельно понаблюдать за проявлением эффекта масштаба и разделения труда на микроуровне (вывести свою «нанотехнологию» управления) в работе тех же монтажников. Либо выполнить тоже самое, наблюдая за собой при выполнении несложной домашней работы (например, когда вы что-нибудь мастерите собственными руками дома или в саду).

³ Под нанотехнологиями понимаются такие технологии, где, например, при формировании веществ с новыми физическими и химическими свойствами синтез такого вещества осуществляется зачастую следующим фантастическим образом: к первому атому присоединяется второй, третий – и т.д., добываясь, т.о., формирования вещества с идеальными свойствами.

Преодолеваем необоснованный скепсис

Конечно, мы рассмотрели только одну сторону подготовки специалиста – использование им в своей повседневной деятельности организационно-экономических законов. Но и другие составляющие: накопление опыта в любой профессии, достижение автоматизма в работе (когда проявляются тончайшие психологические процессы работы бессознательного), умение творчески решать проблемы и др. также вполне поддаются «нанодроблению», чтобы при синтезе получить «высоко мотивированного универсального солдата коммерческой деятельности».

Вы скажите, что в вашем бизнесе (туризме, производстве оборудования для термоядерного синтеза, лизинге и т.п.) исключительно специфическая предметная область (неповторимая технология, уникальные знания и др.). И эта предметная область занимает до 99% от всего, что должен знать специалист, и лишь 1% – это могут быть управленческие знания, о которых пишет автор статьи в банальном примере с секретарем руководителя.

Хорошо, тогда давайте возьмем, казалось бы, совсем уж далекую от управления область – обучение иностранному языку. В новой эффективной технологии обучения любому иностранному языку по системной методике, разработанной Татьяной Камяновой, есть такая важная составляющая – каждый учащийся должен завести свой словарь. Но слова в таком словаре организованы не просто по алфавиту, к чему мы все привыкли, но в первую очередь – по частям речи. В результате такого «разделения труда между словами» эффективность обучения иностранному языку значительно повышается, в целом по системной методике – в несколько раз, как это и должно быть при использовании эффекта масштаба, в данном случае, – на микроуровне. Я уж не говорю здесь о «наноуровне» словообразования, за которым лежит тысячелетняя история культурного развития любого народа.

Практические рекомендации для малого бизнеса и не только

Спрашивается, каким образом для выживания в кризис использовать «нанотехнологии» менеджмента?

Не стоит сразу лететь в космос, не научившись летать чуть пониже. Сначала нужно научиться применить на практике в той же физической работе ваших монтажников так называемые принципы Тейлора: включите секундомер, зафиксируйте время на выполнение отдельных элементов работы, затем посмотрите, нет ли лишних операций или движений, которые следует убрать.

И уже здесь вы увидите, что, быть может, не стоит торопиться нанимать дорогостоящих консультантов, обещающих внедрение модного ныне «бережливого производства», когда вы сами еще не сделали ни одной попытки чего-то сберечь.

Напомню, что такого рода исследования позволяют увеличить выработку в несколько раз: если у вас 30 монтажников, вы сможете сократить их численность до 10 при сохранении объема работы и даже значительного улучшения качества, поскольку одна из задач – убрать непроизводительные расходы на переделку допущенного брака.

А уж следующим шагом можно более тщательно понаблюдать за работой квалифицированных специалистов для выявления и применения «нанотехнологии» управления, которую можно применить, например, для подготовки молодой смены. И тогда, вы хотя бы перестанете бояться, что ваших профи уведут в кризис более удачливые конкуренты – вы быстро сможете подготовить новых – даже более производительных, чем те, кто вас покинул в непростых для фирмы условиях кризиса.

Крупному бизнесу кризис – не помеха: самое время покупать подешевевшие активы более мелких фирм.

А вот как выкрутиться малому бизнесу? Быть может, ему следует обратить серьезное внимание на высокие технологии управления?

1. Функции управления «С чем едят менеджмент?»⁴

Если мы спросим руководителя предприятия, чем он занимается на работе, то он наверняка отметит, что ему приходится много говорить, писать, отдавать в устной и письменной форме распоряжения, общаться с подчиненными, внешними организациями и клиентами, но наиболее важная часть его работы заключается в принятии решений.

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ УПРАВЛЕНИЕ

Процесс управления можно представить в виде набора действий, выполнение которых направлено на изменение исходной ситуации фирмы – «0» в желаемую ситуацию – «1».

Для удобства теории и практики управления, начиная с Анри Файоля, объединяют действия по управлению в определенные группы. Эти группы, сформированные по какому-то характерному признаку, принято называть функциями управления. Удивительно, но практически невозможно найти два учебника по менеджменту разных авторов, в которых бы набор функций управления и их количество совпадали. *Как вы думаете, с чем это связано?*

Это легко объясняется тем, что действия по управлению сложно переплетаются, и каждый автор по своему видит процесс управления (от этого, правда, не легче изучающим менеджмент как научную дисциплину). Например, авторы широко используемого в нашей стране американского учебника по менеджменту вводят функции планирования, организации, мотивации и контроля и связующие процессы – принятия решений и коммуникации⁵.

Следует отметить особую важность в процессе управления принятия решений (многие авторы придерживаются взгляда, что менеджмент – это, в первую очередь, деятельность по решению проблем^{6*}).

⁴ При описании функций управления я, не стеснясь, использовал там, где это было целесообразно, подходящие материалы из своей книги «Три менеджмента в одном флаконе» – это, полагаю, позволит читателю, уже имеющему эту книгу, лучше запомнить сверхважный материал.

⁵ Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. 1992.

⁶ Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Мир, 1982.



Рис. 8. Функции управления

На рисунке 8 представлен набор функций управления, которые обеспечивают субъекту (не важно, фирма это или отдельный человек) достижение поставленных целей, перечислим их. Курсивом ниже приведен пример реализации части функций управления применительно к отдельному человеку.

Во-первых, формулируются цели, определяется, когда они должны быть достигнуты – это функция ПЛАНИРОВАНИЯ. (*Например, я планирую, каков должен быть объем этой книги, и к какому сроку я должен ее закончить.*)

При этом нужно побудить себя или своих подчиненных выполнить поставленные задачи – это функция МОТИВАЦИИ. (*Написание книги позволит мне приблизиться к жизненным целям, а сам процесс ее разработки, несомненно, доставит мне творческое удовлетворение, а если еще книга понравится читателям, то, значит, я не зря потрачу на нее свое время.*)

Функция ОРГАНИЗАЦИИ. В ходе реализации этой функции руководитель распределяет задачи и полномочия среди своих подчиненных.

Чтобы цели действительно были достигнуты, приходится оценивать исходную ситуацию, текущее положение дел и контролировать достижение поставленных целей – это функция КОНТРОЛЯ. (*Например, я знал на начало написания книги, что у меня уже есть некоторый материал – написаны сказки для топ-менеджеров, есть статьи, которые войдут в приложение, что составляло около 30% всей работы. Однако, судя по тому, как реально продвигалась работа, чтобы написать книгу к намеченному сроку, я понял, что мне придется работать все выходные и даже в отпуск.*)

В ходе всего управленческого цикла постоянно приходится выбирать лучшее решение из имеющихся на данный момент. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ – я также рекомендую относить к функциям управления. (*Передо мной стоит множество проблем, по которым я должен принять решения: для кого я пишу, как назвать книгу, какова должны быть ее структура, в каком стиле следует давать материал и т.п.*)

Функция КОММУНИКАЦИИ. Принятие правильных решений невозможно без наличия необходимой информации, которую можно получить в процессе коммуникации – обмена информацией. (*В процессе подготовки книги мне следует: «пообщаться» с профессионалами – посмотреть, что нового вышло по исследуемой мной теме (например, познакомиться с новым*

изданием учебника Р. Дафта «Менеджмент» (МВА)⁷; а также учесть пожелания тех слушателей, которые посещали мои семинары по менеджменту.)

Само знание функций управления еще ничего не дает. Однако, прежде чем выйти в космос, человек сначала открыл закон сохранения импульса движения, а уж потом применил эти знания в двигателе ракеты.

Понимание «из чего складывается управление» также важно для повышения его эффективности, как, например, сведения «из чего состоит человек» для профессии врача. Именно поэтому для некоторых параграфов этой части я решил применить «съедобную ассоциацию»: как не может человек долго прожить без пищи, так и организация не сможет успешно существовать без грамотного применения ее руководством функций управления.

А теперь обратимся к функции организации.

⁷ Дафт Л. Менеджмент, 2009.

2. Делегирование

??? Итак, по функции организации первые вопросы для размышления:

Системный подход. Одно из определений функции организации звучит так: организовать – значит создать структуру (организации). (А структура организации, описывающая подразделения компании и взаимодействия между ними, – это, безусловно, *система*).

Процессный подход. Другое определение звучит иначе: организация (как функция) – это процесс делегирования задач и полномочий своим подчиненным.

Сначала подумайте – какое из определений вам кажется более верным?

А затем нарисуйте все подпроцессы делегирования. Для этого вам потребуются пустые прямоугольники:

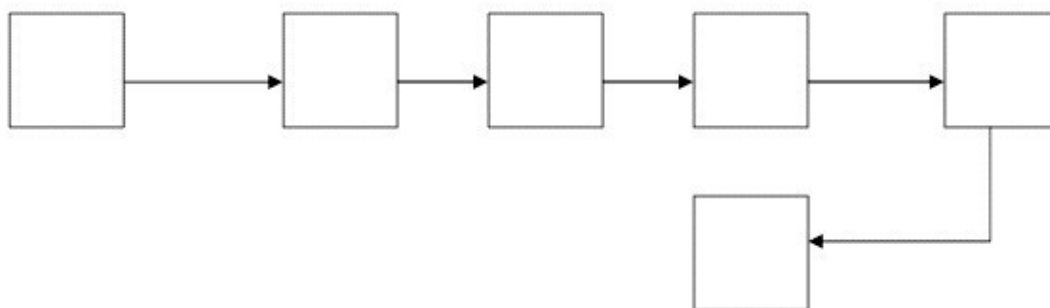


Рис. 9. Процесс делегирования.

Ситуационный подход

Известны такие *классические* типы структур: функциональные (иногда их неудачно называют линейно-функциональные), дивизиональные (организованные по одному из вариантов – по продукту, по потребителю или по географическому принципу), проектные. Остальные типы *классических* структур – есть разные комбинации всех перечисленных (например, матричная структура).

Когда мы их все рассмотрим, вам нужно будет ответить на вопрос – *какая, по вашему мнению, структура лучшая?*

Ну а мои варианты ответов на поставленные вопросы мы рассмотрим чуть ниже.

3. Принципы построения организации

Организационные структуры за 10 минут

Многолетний опыт практической консультационной работы с фирмами в самых разных сферах деятельности, общение с руководителями этих фирм привели автора к следующим выводам.

Во-первых, оказывается, что разделы учебников по теории управления, посвященные организационным структурам, не достаточно просты для самостоятельного их разбора неподготовленным читателем. В последнее время пришлось еще столкнуться с разной терминологией, которая дополнительно запутывает слушателя.

Притом, что примеры, приводимые в учебниках для иллюстрации различных типов организационных структур, зачастую значительно упрощают реальное положение дел в этом вопросе. В результате чего руководители, даже после внимательного изучения соответствующих параграфов в книгах по теории управления, часто не могут применить представленный материал по вопросам построения организационных структур в своей практической работе.

Давайте попробуем *снять ореол значительности со специалистов по организационным структурам, показав при этом, что сами руководители, пусть интуитивно, но часто лучшие профессионалов разбираются в организационной архитектуре современных фирм.*

Мы рассмотрим следующие типы организационных структур: функциональную, дивизиональные (продуктовую, региональную, ориентированную на потребителя), проектную и различные виды матричных структур. Рассмотрение так называемых *штабных подразделений* (куда, в частности входит помощник генерального директора компании) мы здесь проводить не будем (это как раз неплохо описано в любом учебнике по управлению). Поскольку наша тема – классические оргструктуры, мы не будем пока касаться новомодных сетевых организационных структур и сильно углубляться в реинжиниринговые процессные структуры.

Повторение пройденного

При проектировании организационных структур следует исходить из нескольких простых законов и принципов построения организации. Организационно-экономические законы мы рассмотрели достаточно подробно в предыдущей книге, но повторим.

Первый закон – *это закон разделения труда*. Напомню – применение разделения труда приводит к повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом. Появление в организации, состоящей только из одного человека, второго члена организации *естественно* приводит к разделению труда между ними.

Второй закон – это *(положительный) эффект от масштабов деятельности*: увеличение численности предприятия или/и объемов производства товаров или услуг также приводит к повышению эффективности труда. В первую очередь, этот эффект обусловлен возможностью более глубокого разделения труда в фирме, где численность работающих достаточно высока.

Третий закон – убывающая отдача (*отрицательный эффект масштаба*), проявляющийся в том, что начиная с некоторого момента рост размеров предприятия уже сам становится тормозом для дальнейшего развития организации. Причина этого кроется в снижении управляемости большой организации: приходит момент, когда *убывающая отдача* начинает превалировать над *эффектом масштаба* (если, конечно, не принять специальных мер – поставить отличный менеджмент).

Принципы построения организации

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.