

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

Русское экономическое чудо

НОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЧАСТЬ 1



Владимир Токарев

**Русское экономическое чудо.
Новый менеджмент. Часть 1**

«Издательские решения»

Токарев В.

Русское экономическое чудо. Новый менеджмент. Часть 1 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-836033-6

Эта книга является центральной книгой новой серии книг с названием «Новый менеджмент». Она предлагает читателю новые инструменты менеджмента для теоретического освоения и практического использования. Серия «Новый менеджмент» является продолжением серии книг «Русский менеджмент» и содержит развитие идей, впервые представленных в предыдущей серии книг по менеджменту.

ISBN 978-5-44-836033-6

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Расширенная аннотация	6
Краткое содержание	7
Предисловие: Менеджмент – Что нового?	8
Русский менеджмент	8
Новый менеджмент – тихая революция	10
Знакомство с моим необычным партнером и соавтором книги и Структура книги	12
Вместо введения – Кто станет лидером в ближайшие 50 лет?	20
Часть 1. Пять новых менеджмент-концепций	18
1. От тайм-менеджмента – к персональному менеджменту	18
Три менеджмента в одном флаконе	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Русское экономическое чудо Новый менеджмент. Часть 1

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

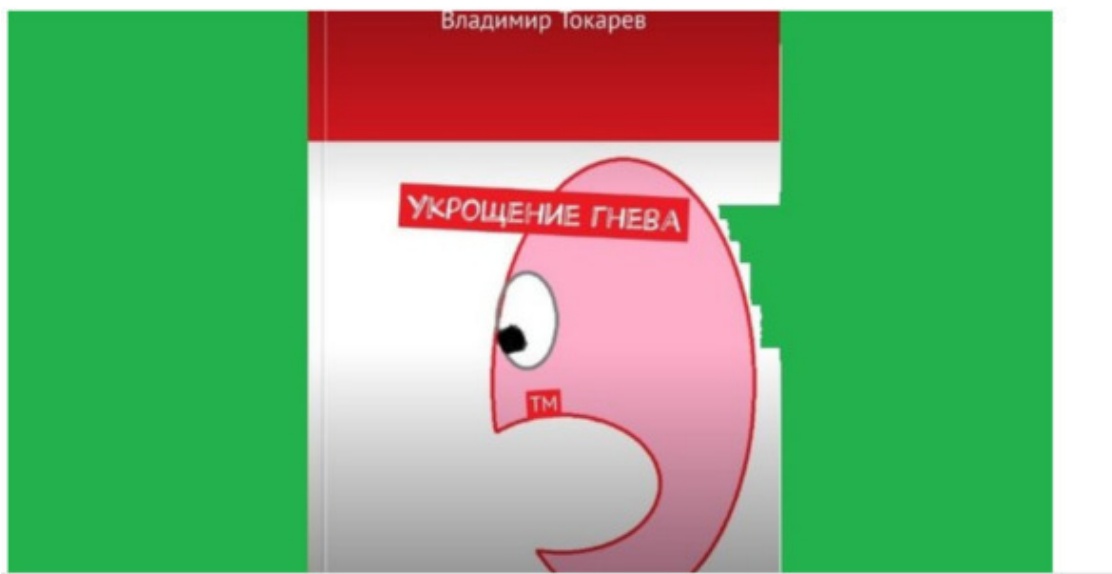
ISBN 978-5-4483-6033-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению эмоциями – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии книг «Менеджмент эмоций» – и получить соответствующие выгодные вознаграждения —

Сохраняйте свое здоровье, управляя эмоциями.

Издание серии книг по управлению эмоциями: не обижаться, не стыдиться, не терзать себя чувством вины, не оскорбляться, не гневаться, не ревновать, не завидовать и др.



Серия практикумов по менеджменту эмоций.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Вы можете присоединиться к проекту по ссылке <https://planeta.ru/campaigns/emotion>

Расширенная аннотация

«Новый менеджмент» – это центральная книга серии с одноименным названием «Новый менеджмент», она предлагает читателю новые инструменты менеджмента для теоретического освоения и практического использования.

Серия «Новый менеджмент» является продолжением серии книг «Русский менеджмент» и содержит развитие идей, впервые представленных в «русском менеджменте».

В книге «Русский менеджмент»¹ новые подходы и концепции, которые предлагает автор, представлены в виде перечня независимых статей, бессистемно. Они предлагаются читателю в помощь для выполнения задания этой книги, представленного в разделе «Реферат для топ-менеджера».

И хотя в книге «Новый менеджмент» многие из этих публикаций² представлены без особых изменений, автор приложил максимум усилий для того, чтобы построить некоторое подобие системы, в которой читатель смог бы увидеть очертания будущего нового менеджмента.

Эта книга – вторая из серии «Новый менеджмент». Первой была книга «Стратегическое управление персоналом».

¹ Это центральная книга серии «Русский менеджмент». И первое и второе издание этой книги имели другую цель, отличную от этой книги, – помочь топ-менеджменту преодолеть существующий в нашей стране разрыв между теорией и практикой управления.

² И ряд других публикаций из книг из серии «Русский менеджмент».

Краткое содержание

Предисловие: Менеджмент – что нового?

Вместо введения – Кто станет лидером в ближайшие 50 лет?

Часть 1. Пять новых менеджмент-концепций.

Часть 2. Новое видение функций управления

Часть 3. Как построить экономическое чудо в отдельной компании.

Приложения

Что дальше?

Тренинги от автора

Предисловие: Менеджмент – Что нового?

Русский менеджмент

В свое время (в конце 90-х годов прошлого века) наш консультационный центр очень активно работал в Интернет (по части продвижения нашего контента: мы выпускали электронный журнал по менеджменту³, глоссарий терминов и даже открыли портал «Русский менеджмент»⁴).

Итак, мы работали в инете в то время очень активно. В результате нашей активности нас заметила американская консалт-структура Райтер. ИНК⁵, успешно работавшая на российском рынке, в основном с банковскими структурами.

Нам предложили стать партнером, но наши условия не устроили американцев. В ходе переписки⁶, когда к ней подключился сам руководитель компании – Грегори Райтер, он на ломаном русском в письме отметил следующее⁷: *«Пока русским предприятиям полезней освоить азы, а не самые последние разработки по стратегии. А вот если почитать материалы русских авторов по менеджменту, то там много философии и чистой теории, но мало практики»*⁸

Я после такой критики более внимательно рассмотрел русские публикации и вынужден был с Грегори согласиться. Действительно, мы любим порассуждать. Быть может, это нас и губит? А пока мы рассуждаем, в это время американцы делают дело.

Вот в рамках такого вступления я бы хотел отметить чем именно книги из серий «Русский менеджмент» и «Новый менеджмент» отличаются от *«чисто теоретических книг русских авторов»*.

Предыдущая книга «Русский менеджмент» имеет практическую цель – помочь российскому бизнесу преодолеть огромный разрыв между современной теорией менеджмента и существующей практикой управления на российских предприятиях⁹. И я бы рекомендовал топ-менеджменту начать осваивать современное управление с нее. В книге «Русский менеджмент» есть глава – «курсовая для топ-менеджера», где я представляю новые управленческие идеи «вразброс».

В этой книге эти новые «разбросанные» идеи я пытаюсь построить в определенную систему. Потому книгу «Новый менеджмент стучится в двери» можно назвать продолжением книги «Русский менеджмент». Но верная критика Грегори Райтера *«российских теоретиков управления»* постоянно присутствовала в моих мыслях. И потому книга «Новый менеджмент стучится в двери», где представлены новые теоретические подходы к управлению, я рассматриваю как своеобразное введение к изменению практики управления. Развитие этих идей пред-

³ Сейчас «Журнал «Русский менеджмент» выпускается в форме книг.

⁴ Именно высокая популярность ресурса «Русский менеджмент» и была причина того, что мы использовали стратегию успешной торговой марки и зарегистрировались в форме ООО в 1996 году уже как «Консультационный центр «Русский менеджмент»».

⁵ В издательстве «Экономика» вышла отличная книга Грегори Райтера – директора этой фирмы с названием «В лабиринтах современного управления», я до сих пор иногда к ней обращаюсь.

⁶ В переписке я покритиковал несколько устаревший подход к разработке стратегии.

⁷ Я покритиковал, что присланные нам американцами материалы несколько отстают от современной теории стратегического менеджмента.

⁸ Текст из письма – по памяти, прошло уже много времени с тех пор – В.Т.

⁹ Именно этот разрыв я и называю «русским менеджментом», который нам всем предстоит преодолеть, чтобы не остаться «на обочине развитых стран», от которых мы безнадежно отстали.

полагается в форме как книг (Практикумов по менеджменту), так и, надеюсь, в форме онлайн обучения.

Однако следует отметить, что заниматься сразу новым менеджментом, минуя постановку «старого» классического менеджмента, – дело неблагодарное. В крайнем случае такую работу следует совместить. По этой причине в третьей части книги, где рассматриваются некоторые специальные функции управления (маркетинг, инновации, производство¹⁰), наряду с новыми подходами я повторил и наиболее важные классические подходы, которые пока на подавляющем числе российских предприятий не реализованы.

¹⁰ Я не рассматриваю такие важные специальные функции управления как финансы, информационные технологии и др., которые не входят в профессиональную сферу моих интересов – новые подходы в этих специальных областях можно прочитывать, например, у Э. Голдратта.

Новый менеджмент – тихая революция

С экранов телевизоров, на научных конференциях и экономических форумах нам рассказывают про очередную техническую революцию, которую принесли нам информационные технологии. Действительно это так.

Но наряду с этим в научном управлении постепенно накапливались новые знания. И сегодня можно говорить о том, что количественные изменения (накопление новых управленческих знаний) уже вполне достаточны, чтобы отразиться на качественных изменениях – формировании новых парадигм управления, и здесь, как мне представляется, влияние информационных изменений не так значительно.

Итак, завершается накопление критической массы новых знаний в сфере менеджмента. Самое время представить читателю *новый менеджмент*, выполнить обоснование, что такой новый менеджмент имеет право на жизнь.

Спрашивается почему, будучи поборником классического подхода в менеджменте, я решил, что пришло время серьезных изменений, и чего будут касаться эти изменения?

Вижу 7 крупных изменений, которые дают такое обоснование.

1. *Подход на уровне «микро»*. То есть рассмотрение управленческой теории и практики на «микроуровне». (К слову, по этой теме завершаю книгу по воспитанию воли. Другой пример – это применение Алгоритма решения изобретательских задач – АРИЗ в принятии управленческих решений¹¹.)

2. *Универсальность подходов* – вторая особенность. Если первый пункт значительно усложняет усвоение нового менеджмента, то второй – облегчает. Примеры – применение одной технологии стратегического менеджмента для разных объектов управления¹².

3. Третий момент вроде бы не новый – *использование в менеджменте знаний из прилегающих к нему наук*. Однако при более близком знакомстве понимаешь – что это другой более глубокий уровень заимствования. Пример – использование персонального менеджмента в практике управления персоналом¹³.

4. Четвертый момент, обусловленный разделением труда, можно назвать «*индивидуализация подходов в менеджменте*». Этот подход противоположен существующей сегодня «вертикали власти в менеджменте» – когда из стратегии фирмы вытекают стратегии функциональных областей. Например, целесообразно рассматривать совершенно независимо стратегию фирмы и стратегию в отношении к персоналу¹⁴.

Этот подход, в свою очередь, требует согласования «управленческих индивидуальностей»

Например, согласование стратегии новой карьеры, стратегии фирмы и стратегического управления персоналом.

¹¹ У меня есть пара статей, где об этом пишу, они представлены в этой книге.

¹² Например, в запланированных мной 6 сериях книг (по 10 книг в каждой серии) – по стратегии фирмы, стратегии стартапа, стратегии новой карьеры, стратегии в войне за таланты и поставщиков, а также по стратегическому сотрудничеству – технология разработки стратегии применяется одна и та же. Другой пример универсализма – применение маркетинга в управлении персоналом (см. книгу «Новые компетенции службы персонала»).

¹³ Об этом я писал, например, в книге «Стратегическое управление персоналом» (что выходит в 3 частях).

¹⁴ См. книгу «Новые компетенции службы персонала».

5. Следующий момент – это *принципиально новые подходы*, такие, как война за таланты¹⁵.

6. Активное использование «специальных функций управления» (например, маркетинга) в общем менеджменте. А также новое наполнение содержания специальных функций управления (например, управление фирмой-покупателем со стороны продавца – поставщика).

7. Использование систематизированного подхода там, где еще относительно недавно было единодушное мнение, что такого рода деятельность может исходить только из интуиции или озарения. Первый шаг в этом направлении был сделан уже давно русскими¹⁶ учеными, предложившими АРИЗ. Сегодня речь идет еще и о систематизированном подходе к предпринимательству¹⁷.

Питер Друкер, цитаты из которого я с удовольствием использую к некоторым разделам этой книги, в одной из последних своих работ описывает задачи менеджмента, которые нужно будет решить в XXI веке. Пришло время нам с вами начать эти задачи решать¹⁸.

¹⁵ Я уже не могу считать себя инициатором этого подхода, хотя моя первая статья на тему вышла в международном журнале еще в 2001 году, но она была замечена, причем, «в узких кругах» только в России (правда, приятно, что у нее достаточно высокий индекс цитируемости).

¹⁶ Под русскими я понимаю всех россиян. АРИЗ – алгоритм решения изобретательских задач.

¹⁷ По этой теме первые идеи по праву принадлежат американскому ученому Питеру Друкеру.

¹⁸ ПРИМ. Я сначала планировал в каждом разделе книги выделить – где именно перечисленные 7 пунктов проявляются. Но потом подумал и решил оставить эту работу читателю – это первое практическое задание: еще раз внимательно прочитайте эти 7 «моментов нового менеджмента» и в ходе чтения разделов книги попытайтесь их увидеть.

Знакомство с моим необычным партнером и соавтором книги и Структура книги

Если эта книга для читателя является первой книгой моего авторства, разрешите вам представить моего необычного помощника¹⁹ – виртуального героя – любознательного генерального директора, который мне помогает в написании книг по менеджменту, поднимает мне настроение, а читателю облегчает восприятие непростой информации. Он задает мне, зачастую, неудобные вопросы, которые помогут нам ускорить движение к сути нашего исследования в области нового менеджмента.

Любознательный генеральный директор (любозн. гендир далее) — Ну спасибо, услужил, наконец-то толком меня представил и даже назвал соавтором. К слову, в чем в этот раз тебе потребуется моя помощь?

Автор — Как и раньше — задавать вопросы там, где что-то тебе будет не очень понятно.

Структура книги

Книга состоит из 3 частей и некоторого количества приложений. Напомню, что эта книга – только начало освоения нового менеджмента. И ее можно смело назвать «теорией нового менеджмента», а вот практика у нас будет в практикумах, которые выйдут чуть позже.

В первой части я представляю новые концепции менеджмента, иллюстрируя их публикациями, они помогут лучше понять суть этих концепций.

Во второй части я использую классическое наименование функций управления, чтобы последовательно описать то новое, что можно использовать практически уже сейчас.

Вторую часть можно озаглавить – О некоторых вопросах общего управления.

По аналогии третья часть – это тема *О некоторых вопросах специальных функций управления* – маркетинге, производстве, инновациях.

В приложении представлены одна сказка для топ-менеджеров (для своеобразного отдыха читателя) и глоссарий терминов классического и нового менеджмента.

¹⁹ С которым мы давно перешли на «ты».

Вместо введения – Кто станет лидером в ближайшие 50 лет?²⁰

Самым ценным активом любой компании XX века было *производственное оборудование*. Самым ценным активом любой организации XXI века – как коммерческой, так и некоммерческой, – станут *ее работники умственного труда и их производительность*.
Питер Друкер, Задачи менеджмента в XXI веке

Научный метод включает в себя *наблюдение, анализ и синтез*. Это одна версия его представления, которой придерживаюсь я сам.

Однако в учебнике М. Мескон и др. «Основы менеджмента»²¹ можно увидеть другую, более распространенную версию, когда научный метод включает в себя:

наблюдение и анализ, выдвижение гипотезы

и верификацию – проверку выдвинутой гипотезы.

У каждой версии есть свои минусы и плюсы, они не противоречат друг другу. Но первая подкупает своей простотой.

Научный метод применяется во всех сферах знания. Считается, что осознанно он начал применяться в производстве с первых экспериментов Ф. Тейлора (США) и К. Адамецки (Россия).

Как пишет Питер Друкер (он, правда, вместо научного метода употребляет другой термин – *принципы Тейлора*), его применение произвело, по сути, управленческую революцию в промышленном производстве.

Принципы Тейлора

Отметим, что Питер Друкер в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» различает развитые страны и «недоразвитые».

При этом главной причиной появления развитых стран он называет повышение производительности работника физического труда. А главным инструментом повышения такой производительности он определяет принципы Тейлора²².

Чтобы повысить эффективность любой работы Тейлор рекомендовал:

1. Взять 10—15 работников, особенно хорошо выполняющих свое дело. Понаблюдать за этими работниками.
2. Провести анализ, выполнив хронометраж всех отдельных элементов работы.
3. Выявить и убрать ненужные и неловкие движения, которые обнаружены в ходе анализа выполняемых операций.
4. Необходимые элементы работы организовать в оптимальной последовательности.

Но если мы внимательно посмотрим на эти рекомендации, то мы увидим, вслед за Каро-лем Адамецки, что эти рекомендации есть применение научного метода (наблюдения, анализа и синтеза) к физическому труду.

²⁰ Из книги «Новый «Русский менеджмент».

²¹ Мескон М. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

²² Вы найдете и другую трактовку принципов Тейлора, например, по ссылке – <http://www.jbuilder.ru/item/402>: 1) изучение производственных процессов производится на основе их расчленения на операции, элементы операций и движения; 2) рабочему устанавливается конкретное, напряженное задание или урок; 3) рабочих обучают рациональным приемам, выработанным в результате хронометража; 4) вводится повышенная оплата труда при выполнении установленной высокой нормы. и др.

Присутствует этап наблюдения, классификация движений на необходимые, а также на ненужные и неловкие – это анализ. А соединение правильных движений (и исправленных – что были неловкими) в оптимальной последовательности – синтез.

Наша беда в том, что мы (русские) любим порассуждать вообще, «за жись!». А вот практически применить научный метод повсюду, где есть физический труд – это нам малоинтересно. И потому-то мы имеем отставание в производительности труда от развитых стран в разы, а попадание в «недоразвитые страны» оправдываем нашими полетами в космос, да еще «дураками и дорогами». А бревно-то...

Производительность работника умственного труда

В указанной книге Друкер пишет о том, что перед исследователями в XXI веке встает принципиально новая задача – разработка принципов (подобных принципам Тейлора) применительно к умственной работе. Там же дает свое мнение по поводу того, чем должна определяться производительность работников умственного труда. В частности он отмечает, что одним из важных факторов повышение производительности работников умственного труда является то, что такие работники должны сами собой эффективно управлять.

Но что особенно примечательно, Друкер отмечает – что через 50 или даже менее лет лидировать будут те страны, кто быстрее решит проблему повышения производительности работников умственного труда. По Друкеру, ситуация с решением этой проблемы находится пока примерно там же, где находилась ситуация с производительностью физического труда в 1900 году, то есть 100 лет назад.

Отметим сразу, даже если мы с Вами решим эту замечательную задачу, России не стоит сильно обольщаться – применение научного метода (с целью повышения производительности работников физического труда) в производстве было одновременно и независимо выполнено в США и России. И даже К. Адамецки (Россия) несколько раньше опубликовал результаты своих исследований, чем Тейлор. И где сегодня США и где Россия? Кстати, этот вопрос – еще одна тема поговорить «за жись».

Творчество и научный метод

Творчество – это, пожалуй, главное в работе специалиста умственного труда. *Творчество – это создание чего-то нового на основе накопленных знаний.*

Творческий процесс сегодня описан многими исследователями. Одним из первых его описал Л. Выготский, у которого этот процесс состоял из следующих подпроцессов:

- Накопление опыта
- *Диссоциирование этого опыта (разделение на части)* – изменение этих частей, элементов (назовем такой процесс трансформацией)
- *Ассоциирование* — соединение измененных элементов в новую комбинацию.

Посмотрите, как рождаются сказочные персонажи, скажем, избушка на курьих ножках: у коряги отрубаем ноги, у избушки убираем фундамент, ноги увеличиваем... прищемляем и... получается добротное жилище для Бабы Яги.

Применяя эту модель, Выготский легко доказывает, что больший потенциал к творчеству имеется у старых, как это ни странно, а не у молодых. Так как у более пожилых людей больше разнообразного опыта, а, следовательно, много больше возможностей для комбинирования элементов этого опыта.

Однако есть проблема психологической инерции (как раз связанная с накопленным опытом), эта проблема отягощает людей зрелых.

Описанная модель творческого процесса у Выготского – это ни что иное, как Наблюдение, Анализ и Синтез. То есть, научный метод, который мы с вами рассматриваем.

(Об этом можно прочесть в любом учебнике по общей психологии, но пока я не встречал, чтобы творческий процесс и научный метод рассматривались как тождественные процессы.)

Единственно, что следует поправить, это добавить к названным 3-м элементам еще Трансформацию: *Наблюдение – Анализ – Трансформация – Синтез*:

Наблюдение – накопление опыта у Л. Выготского,

Анализ – Диссоциирование этого опыта,

Трансформация – изменение элементов, полученных при диссоциировании,

Синтез – ассоциирование.

Но поскольку умственный труд – это, в первую очередь, труд творческий, мы получаем вполне рабочую схему для повышения производительности такого труда.

Психологическая инерция

Эдвард де Боно ввел понятие психологической инерции, которая мешает нашему мышлению творить.

Рассмотрим классический пример. Когда человеку впервые дают простую задачку – пересечь четырьмя отрезками прямых девять точек, не отрывая ручку от бумаги, возникают большие затруднения (если вы не решали эту задачу, или подзабыли решение, попробуйте):

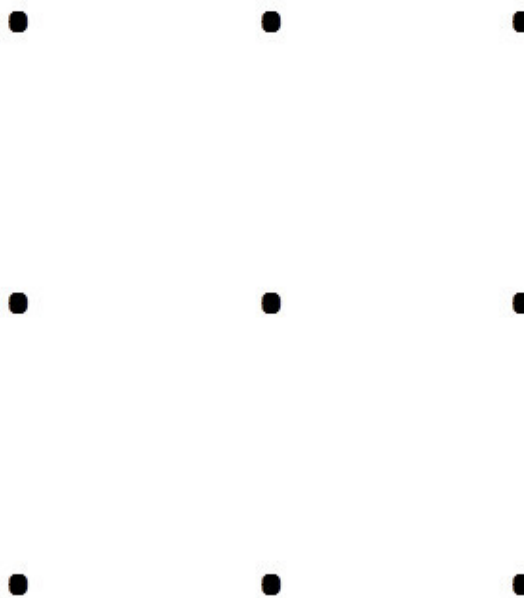


Рис. 1. Проверим творческие способности

Истоки психологической инерции в том, что человек сам накладывает ограничения на поиск возможного решения. В данном случае, он ищет это решение «внутри квадрата». Но если это ограничение снять – выйти отрезками прямых за пределы «магического квадрата», решение находится достаточно быстро. Попробуйте!

Кстати, наверняка, кто интересуется головоломками, знает, как пересечь эти точки тремя отрезками прямых (если снять ограничения на размер точек, и даже одной прямой, если снять ограничения на толщину линии или на возможность лист бумаги мысленно (или реально) складывать гармошкой, чтобы все 9 точек оказались на одной линии).

Возвращаясь к проблеме, которую изучал Л. Выготский (кто имеет большой творческий потенциал – молодые или более зрелые), отметим, что у более старых людей в качестве инструмента для преодоления психологической инерции есть сегодня мощный инструментарий – это и мозговой штурм, и метод фокальных объектов, и вопросы Осборна, ТРИЗ и многое другое.

А вот и яркий пример – судьба А. Любищева, документального героя книги Д. Гранина «Эта странная жизнь», творческий потенциал Любищева раскрывался с годами все больше и больше. Этот тот самый случай, когда «исключение подтверждает правило». Уважаемые работодатели, возьмите его на вооружение, когда будете принимать решение отказать или нет в приеме на работу человеку в возрасте после 45 лет.

Трансформация – важный элемент научного метода

Кажется, что в наиболее известных (первых) экспериментах Ф. Тейлора по увеличению производительности труда элемент трансформации отсутствует. Но это не так. Тейлор не просто удалял ненужные элементы движений, он неловкие движения заменял более ловкими – это, без сомнения очевидная трансформация.

Кароль Адамецки, выполняя свои эксперименты на прокатном стане, также применял трансформацию. Например, выявив, что у каждой единицы оборудования прокатного стана есть свой оптимум (выше которого проявляется убывающая отдача), также как каждый человек при превышении некоторой нормы физических усилий также начинает работать хуже (тоже убывающая отдача), он предложил так оптимизировать работу каждого участка, чтобы каждый элемент (единица оборудования и приданные к ним люди) работали в режиме своего оптимума. Увеличение (или уменьшение) числа рабочих для каждой единицы оборудования прокатного стана – это, несомненно, трансформация.

АРИЗ и трансформация

ПРИМ. Приношу свои извинения, что напоминаю некоторые азы из широко известного *алгоритма решения изобретательских задач* (АРИЗ), давно прошедшего стадию теории – ТРИЗ.

АРИЗ, как известно, родился из законов диалектики Гегеля, которые проявляются в процессе развития технических систем. Авторы АРИЗ Г. Альшуллер и Р. Шапиро – известны как *изобретатели методики изобретательства*.

Я заканчивал годовой народный университет по научному творчеству, являющегося одной из ветвей известной техники изобретательства (комплексный метод). В самом упрощенном виде задача на анализ с применением АРИЗ (в версии нижегородской школы научного творчества) выглядит так:

Наблюдение – описываем проблему технической системы.

Анализ – выявляем, в частности, узловой компонент (УК) этой системы, с которым планируем выполнить преобразования.

Затем, путем ряда преобразований АРИЗ, приходим к физическому противоречию: предъявляем к УК противоречивые требования. Например, УК системы должен быть одновременно холодным и горячим. Доведенное до абсурда физическое противоречие обладает большой эвристической ценностью (что эффективно помогает, в частности, преодолеть психологическую инерцию человека). Перечисленные шаги, без сомнения, можно назвать *трансформацией*.

Затем производим разрешение противоречия или во времени (пример – УК холодный в один момент времени, и горячий в другой момент времени), или в пространстве, или иным способом из накопленного набора типовых методов разрешения физических противоречий.

Однако разрешение противоречия (скажем в пространстве, для нашего пример – часть УК попадает в «холодное поле», другая часть – «в горячее поле») – это тоже трансформация.

Синтез

Завершается решение задачи на анализ построением работающей системы, одним из главных элементов которой является подвергшийся трансформации ее УК. (Задачи на синтез решаются по классическому алгоритму применения научного метода.)

Последствия терминологической ошибки

Итак, наблюдение, анализ, трансформация и синтез – это необходимые элементы научного метода для решения любых творческих задач.

Поэтому терминологическая ошибка Друкера заключается, как мне кажется, в том, что он вместо научного метода (ему хорошо известного), позволившего повысить производительность работника физического труда, применил более частный термин «принципы Тейлора».

Вытекающая из терминологической вторая ошибка заключается, по моему, в том, что он объявил поиск новых принципов, позволяющих повысить производительность работников умственного труда, в то время, как научный метод вполне универсален и решает и эту задачу.

Наблюдение, анализ, трансформация и синтез – это, конечно, сильный метод. Но лишь с инструментарием АРИЗ (ТРИЗ) он может реализовать свой потенциал на поприще умственного труда в полной мере.

Гуру менеджмента поставил задачи для XXI века. Кому их решать, а кому использовать плоды этих решений?

По оценкам западных специалистов, научное управление родилось в США, хотя, на самом деле, одновременно и независимо еще и в России, благодаря исследования выпускника российского вуза Кароля Адамецки, который глубже смог понять причины успехов у себя и в экспериментах Ф. Тейлора.

Новый виток развития менеджмента, который Питер Друкер связывает с поиском принципов повышения производительности работников умственного труда, вероятно уже начался. Однако, как и в первый раз²³, не на родине изобретателей инструментария для выполнения такой работы (АРИЗ Г. Альтшуллера и Р. Шапиро), а, скорее всего, снова в США, где ТРИЗ давно активно используется в повседневной изобретательской работе инженеров и ученых.

Конечно, и у нас указанный метод активно используется, например, в рекламной деятельности, ну и, конечно, в изобретательской. (Например, разрабатывая новую техник продаж, которую мы назвали «Менеджмент-продажи», мы применили АРИЗ к тому, чтобы вместо преодоления возражения покупателя, использовать это возражения для поиска решения проблем этого покупателя.²⁴) Но, скорее всего, широкое применение научного метода для повышения производительности умственного труда начнется в США,

За Державу обидно...

²³ Первый «проход» завершился уничтожением школы научного управления в сталинское время, ярким представителем которой был директор Центрального института труда А.К.Гастев.

²⁴ Токарев В. Используйте возражения покупателя, а не пытайтесь их избежать//Личные продажи, №4, 2010)

Часть 1. Пять новых менеджмент-концепций

1. От тайм-менеджмента – к персональному менеджменту

Менеджмент собственной личности есть революция в подходе к человеку. Он требует совершенно новых действий от каждого из нас, в особенности от работников умственного труда. Ибо для эффективной реализации менеджмента собственной личности необходимо, чтобы каждый работник умственного труда мыслил и действовал, как руководитель высшего уровня.

Питер Друкер, Задачи менеджмента в XXI веке

Любозн. генир – А что тебя, собственно, не устраивает в том тайм-менеджменте, которым все активно пользуются?

Автор – А ты был участником тренингов по тайм-менеджменту?

Любозн. генир — Ты удивишься, целых два раза. И книг по тайм-менеджменту у меня больше, чем по другим темам управления.

Автор – Ну и как, пользуешься приемами и методами, которые ты пробовал на тренингах?

Любозн. генир — Ну сначала, где-то 2—3 дня, пользовался. Но потом заела текучка.

Автор – Вот и ответ на твой вопрос. Меня не устраивает в существующем тайм-менеджменте (ТМ) несколько вещей:

– после тренингов ситуация с управлением своим временем не меняется, что я связываю с тем, что такой ТМ рассматривает человека как механизм, а не организм. Потому сначала нужно научить человека побеждать свою лень, управлять своей психологической компонентой.

– меня также не устраивает то, что ТМ «пишется» с самого начала. В то время как инструментарий для управления собой уже есть и проверен временем – это инструментарий управления коммерческим предприятием. Просто нужно применить этот инструментарий к особому объекту – человеку, личности.

– ну и, наконец, я понимаю, что потенциал персонального менеджмента недооценен, его можно использовать, как минимум, для решения 3-х задач – повышения личной эффективности, для тренировки в сфере современного управления и даже как лабораторию для апробации новых инструментов управления.

Три менеджмента в одном флаконе²⁵

Аннотация

В статье рассмотрена возможность использования персонального менеджмента для решения трех задач: управления собой и своим временем, овладение теорией и практикой менеджмента, проведения экспериментов для апробации новых инструментов управления в «личной лаборатории» управления.

Неутешительные результаты экономического развития нашей страны, выражающиеся в преимущественно сырьевой структуре нашего экспорта, заставляют искать новые решения улучшения качества управления предприятиями.

²⁵ Из книги «Три менеджмента в одном флаконе».

Существующий разрыв теории и практики управления, показателем чего является наше отставание по качеству продуктов и производительности труда, пока не решается традиционным получением системного управленческого образования в учебных заведениях или по программам МВА. И потому для решения обозначенной проблемы требуется, в частности, нахождение лучших методов обучения менеджменту. Рассмотрим некоторые из задач в этой сфере.

Персональный менеджмент

Питер Друкер в одной из последних своих книг обозначил главные задачи менеджмента в XXI веке. Среди этих задач – задача самоуправления личности, в последнее время получившее название Тайм-менеджмент, стоит в ряду других важнейших задач нового века.

Однако, специалисты отмечают – у тех, кто прошел интенсивные тренинги по Тайм-менеджменту, сначала проявляется высокая активность по изменению своего поведения, направленного на повышение эффективности техники личной работы, а затем наблюдается возврат к старым методам работы.

Практика управления

Одной из возможных причин отрыва практики от современной теории управления в нашей стране является то, что после обучения по одной из программ управленческого образования руководитель среднего звена, попадая на родное предприятие, быстро утрачивает чисто теоретические знания в сфере менеджмента, поскольку они, по сути, противоречат существующим методам управления. А высшему руководителю, имеющему большие возможности в изменении практики управления, особенно некогда серьезно сидеть за партой – текущие дела не позволяют переосмыслить старые методы, которыми он руководствовался многие годы. Получается своего рода замкнутый круг, движение по которому продолжается уже более 20 лет рыночных реформ.

Новые методы управления

Мало помогают и новые методы управления. Они в нашей стране становятся своеобразной управленческой модой: была мода на сертификацию по стандартам качества ИСО серии 9000, но на качестве продуктов в нашей стране это заметно не отразилось. Продолжается мода на ССП – сбалансированную систему показателей, но особых результатов применения от ССП пока также не отмечается. Сейчас модно бережливое производство (Лин) – японские методы управления, но эксперты Лин отмечают весьма скромные результаты от его применения.

Где бы апробировать модные инструменты управления до того, как будут затрачены серьезные денежные и временные ресурсы на их применение?

В данной статье предполагается рассмотреть возможность использования персонального менеджмента как инструмента, позволяющего не только улучшить управление собой, но и предложить новый метод для овладения наукой и практикой управления в целом, а также рассмотреть возможность использования «личной лаборатории» для апробации новых инструментов управления.

Персональный менеджмент

Моя история: «обогащение» самоменеджмента

Впервые я обратился к персональному менеджменту по причине нехватки времени, когда еще работал в НИИ в советское время. Интересов было очень много – сама работа (мне приходилось руководить группой специалистов, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами в сфере физики полупроводников), некоторое время увлекался общественной работой (в частности, мы организовали на предприятии школу научной организации труда). А еще была семья (выстаивать очереди за продуктами – это была одна из моих почетных обя-

занностей), притом, что в это время я начал активно работать над диссертацией. Короче говоря, попал в цейтнот. В первую очередь, мне помогли справиться с нехваткой времени карточки учета времени, разработанные А. Гастевым²⁶ еще в 20 годах прошлого века. С их помощью мне удалось определить структуру моего времени, что позволило постепенно оптимизировать затраты времени, увеличив время на творческую работу. Например, те же очереди оказалось возможно использовать для написания черновиков статей. Отмечу, что круглосуточный учет времени по карточкам Гастева я вел в течение целых 10-и лет, и в результате достиг тех целей, что планировал.

В 1993 году, меня приняли на кафедру экономики в нижегородский иняз²⁷ с трудовой книжкой (до этого год работал почасовым преподавателем). Я читал в основном управленческие дисциплины, и в рамках этих дисциплин (основы менеджмента, управление персоналом и др.) у меня было одно занятие по профессиональным навыкам менеджера, где как раз и предлагалось рассмотреть как руководителю в своей повседневной работе применять персональный менеджмент. Но как штатный преподаватель кафедры экономики, я должен был вести НИР – научно-исследовательскую работу по одной из интересующих меня управленческих тем. Недолго думая, я выбрал темой НИР самоменеджмент.

Поскольку к моменту начала НИР я уже целый год интенсивно проводил лекционные и практические занятия в двух вузах по теории общего менеджмента, неудивительно, что мне пришлось в голову сравнить подходы в управлении коммерческим предприятием и самоменеджмент. К моменту моей активной работы по НИР на русском языке уже вышло несколько книг зарубежных авторов, в частности полезная книга Л. Зайверта «Ваше время – в ваших руках»²⁸.

При внимательном изучении первоисточников я обнаружил, что, как это ни странно, персональный менеджмент отстал от общей теории управления примерно на 50 лет. Авторы как бы заново открывали для себя функции управления применительно к менеджменту отдельной личности. Например, в упомянутой книге Зайверта перечислены функции управления в самоменеджменте, но отсутствует важнейшая функция мотивации (самотивация).

Недолго думая я решил использовать технологию, которую назвал «обогащение»²⁹: готовые концепции из общего менеджмента я попробовал перенести в сферу персонального менеджмента. Это оказалось вполне возможно³⁰. Например, отдельный человек разрабатывает свою стратегию карьеры. Почему бы ему при этом не использовать современные модели стратегического планирования, например, тот же SWOT-анализ и т. д. В результате, как мне показалось, появилась, по сути, новая наука³¹, к которой лучше всего подходит название персональный менеджмент.

Эволюция самоменеджмента

Сейчас очень важно повышение эффективности управления на уровне отдельного человека. 30 лет назад можно было по пальцам пересчитать книги, вышедшие по данной проблематике. А сегодня мы наблюдаем скорее избыточное количество литературы, когда рядовому читателю становится уже трудно разобраться в потоке нарастающего количества информации, посвященной эффективной деятельности на уровне отдельного человека.

²⁶ Гастев А. Как надо работать. – М.: Экономика, 1972.

²⁷ Переквалифицироваться из физиков заставила перестройка.

²⁸ Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995.

²⁹ Технику «обогащения» я применял и в последующем – например, при разработке новой техники продаж – «Менеджмент-продажи», при разработке новой концепции управления персоналом, где предложил использовать современные техники продаж для управления персоналом и др.

³⁰ Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления//Проблемы теории и практики управления, №3, 2001.

³¹ Токарев В. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных. – Н. Новгород: НГЛУ, 2001

Неустоявшаяся терминология

Одним из первых терминов, который использовался в России для описания персонального менеджмента, был термин *техника личной работы*. Термин в определенной степени удачный, так как обещает для решения разных задач управления собой вполне конкретные инструменты и приемы (например, карточку Гастева для учета времени, методы быстрого чтения, технику «Как съесть слона» для решения крупных задач, «тайм-менеджмент по помидору» и др.)

Затем, вероятно благодаря переводу книги Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках», изданной большим тиражом, прижился термин *самоменеджмент* – представляющий собой набор методов и приемов по управлению собой, обеспечивающей эффективное достижение личных целей, «*чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время*».

Однако очень скоро, благодаря нарастающему потоку литературы по персональному менеджменту, по сути стандартом стал более благозвучный термин «Тайм-менеджмент». В то же время, словосочетание «управление временем» сыграло и свою отрицательную роль в развитии персонального менеджмента. Несмотря на то, что время – ценнейший и невозполнимый ресурс человека, ограничение персонального менеджмента в большей степени только эффективным использованием времени значительно обедняет эту важную сферу деятельности.

Пожалуй, самым удачным термином по описанию деятельности по управлению собой, своей работой и своим временем является термин *персональный менеджмент (ПМ)*, который был использован в названии первого учебника, написанного коллективом российских авторов. Однако, данный учебник, пожалуй, ограничен единственной реальной ценностью – ... введением удачного термина – ПМ. Сам учебник представляет собой пример худшего варианта эклектического подхода. Писался учебник, судя по всему, второпях, когда в него включались без каких-либо изменений мало связанные друг с другом целые куски из самых разных книг других авторов, само собой, с необходимыми ссылками на начальное авторство.

Подводя «терминологический итог», следует принять, что хотя термин «Тайм-менеджмент», скорее всего, останется главным стандартом еще долгое время, более удачным и более точно раскрывающим смысл рассматриваемой деятельности человека по управлению самим собой является термин *персональный менеджмент*.

Эволюция персонального менеджмента (ПМ)

В развитии персонального менеджмента можно обнаружить 3 самостоятельных этапа развития. Первый этап – это накопление личного опыта управления собой и своим временем. Начался этот этап с появлением первого человека и продолжается в жизни каждого из нас.



Рис. 2. Развитие самоменеджмента

Второй этап – дифференциация, связан с исследованиями в самых разных сферах, которые специалисты могут часто и не относить к персональному менеджменту. Этот этап также будет продолжаться развиваться самостоятельно и далее. Например – тренировка памяти, управление своими эмоциями и др.

Углубляющееся разделение труда в процессе исследования ПМ позволило накопить огромный потенциал для того, чтобы перейти к важнейшему третьему этапу – построению систем персонального менеджмента.

Классификация конкурирующих изданий

Для более удобного рассмотрения третьего этапа развития ПМ классифицируем издания по ПМ, объединяя их в группы по сходству сильных и слабых сторон в отношении к задачам и предмету персонального менеджмента – см. таблицу. Конечно, в чистом виде деятельность, относящуюся к той или иной группе, выделить достаточно сложно. Однако классификация тем и полезна, что позволяет подчеркнуть главное, а второстепенные детали можно учесть, если потребуется, на более глубоком уровне анализа.

Группа	Сильные стороны	Слабые стороны
1. ПМ – в большей мере как рациональная деятельность. Пример - Л.Зайверт. Ваше время - в ваших руках, 1991.	Практическая польза для читателей книг, которые могут применить конкретные инструменты повышения эффективности достижения личных целей и использования времени.	Рассмотрение человека как некой «технической субстанции», в большой мере пренебрегая важной психологической компонентой.
2. Психологические аспекты ПМ. Пример Ю.Орлов Восхождение к индивидуальности, 1991.	Глубина рассмотрения одного из важнейших аспектов деятельности - «Человека-психологического».	Недостаточное использование современных достижений теории управления.
3. Эклектический подход. Пример – «Персональный менеджмент», 2002 - учебник для слушателей по специальности «Менеджмент организации».	Широкий круг рассматриваемых вопросов, возможность использования подобного рода книг как справочника.	Эклектический подход, слабая взаимосвязь различных разделов, отсутствие системы ПМ.
4. Персональный менеджмент – («обогащенный» само-менеджмент) Пример В.Токарев «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных», 2001.	Творческий подход к построению новых моделей в ПМ, благодаря переносу знаний - «обогащения» ПМ. Взаимосвязанная система, помогающая практике. Возможно широкое применение для решения большого круга задач.	Высокая трудоемкость освоения.

Рис.3. Группа подходов к управлению собой и своим временем

Первая группа подходов к ПМ, отличающаяся практической значимостью – рекомендациями по повышению эффективности использования времени, продолжает активно развиваться. Это обусловлено, в первую очередь, одной из важнейших проблем во все времена – нехваткой времени. Однако если в трудах А. Гастева главное внимание уделялось самому времени, его учету и анализу результатов учета, то в настоящее время процесс тайм-менеджмента включает в себя важнейшие управленческие функции. Например, у Л. Зайверта управленческий цикл включает в себя хронометраж времени, постановку целей, планирование, принятие решений, реализацию и организацию, контроль, информацию и коммуникации.

Однако в изданиях первой группы в большинстве своем авторы пренебрегают психологической компонентой человека. Так, например, у Л. Зайверта хотя и нашлось место разделу, посвященному биологическому ритму, среди функций управления мотивации на уровне отдельного человека нет, а разве можно достигнуть намеченных целей, если к деятельности по их достижению отсутствует мотивация.

Возможно причинами того, что представители, которых мы отнесли к первой группе, недостаточно уделяют внимание психологии, является достаточная сложность рассмотрения психологических аспектов деятельности человека, требующая специальных знаний.

Подходы второй группы. О недостатках подхода только с точки зрения психологии писал еще Ф. Лезер³², когда рассматривал вопросы тренировки памяти.

С момента, когда психология в России наряду с кибернетикой перестала быть «буржуазной наукой», количество литературы российских авторов и особенно переводных книг в полной мере «утолили жажду» в знаниях по психологии любого самого взыскательного читателя. Однако наряду с глубиной рассмотрения разнообразных тем по психологии управления личностью, удивляет параллелизм, с которым многие психологи развивают свою терминологию, открывают собственные управленческие инструменты, без которых трудно объяснить процессы управления психологическими аспектами человека. Примером такого рода является замечательная книга Ю. Орлова «Восхождение к индивидуальности»³³ – книга по психологии для самого себя.

Эклектический подход. Попытки включить в сферу ПМ дополнительных разделов техники личной работы, таких как рациональное чтение, умение вести телефонные переговоры и т. п. наблюдались еще в первых работах советских авторов. Так, еще Г. Попов (Техника личной работы, 1971) в технику личной работы добавил важное во всех отношениях ораторское искусство. Ярким примером эклектического подхода является уже упомянутый учебник «Персональный менеджмент». Однако удивительно, что, эта объемная монография, где использовано почти 250 литературных источников, фактически является не современным учебником по персональному менеджменту, а скорее еще одним пособием, продолжающим несколько устаревшие традиции книги Г. Попова «Техника личной работы». Несомненно, такого рода эклектический подход имеет и свою ценность – им можно пользоваться как справочным пособием. Главным недостатком работ подобного рода является недостаточная системность. Их задача – охватить как можно больше аспектов ПМ, но в этом и их недостаток.

Персональный менеджмент («обогащенный» самоменеджмент). Термином «обогащенный» самоменеджмент автор «окрестил» деятельность по использованию в ПМ достижений наиболее близкой дисциплины – общего управления, описывающего методы и принципы в отношении к управлению организациями. Подход «обогащенного» ПМ оказался плодотворным, поскольку позволил преодолеть, по сути, пятидесятилетний разрыв между современной теорией менеджмента и самоменеджментом. То есть, речь идет о том, чтобы в управлении собой использовать уже проверенные временем инструменты управления организациями.

Рассмотрим пример использования инструментария для разработки стратегии компании к выведению личной стратегии.

Для успешного управления в условиях значительных и зачастую непредсказуемых изменений внешней среды, компании применяют стратегический менеджмент. А стратегия строится на основе анализа потенциала компании (выявления ее сильных и слабых сторон) и оценки внешней среды (выявления опасностей и возможностей на рынке) с тем, чтобы привести их в соответствие³⁴.

Ниже (на рис. 4) представлена исходная таблица сильных и слабых сторон, которую мы применяем уже более 15 лет, для генерации исчерпывающего списка сил и слабостей компании.

Практика показывает, что если руководство компании собирается вывести список своих сильных и слабых сторон, то после стандартного мозгового штурма получается от силы 10—15 соответствующих пунктов³⁵.

³² Лезер Ф. Тренировка памяти. – М.: Эйдос, 1995.

³³ Орлов Ю. Восхождение к индивидуальности. – М.: Просвещение, 1991

³⁴ Для этой цели обычно используют SWOT-анализ, из которого, собственно, и вытекают стратегические решения и, соответственно, после приведения их в систему, стратегия компании.

³⁵ В ссылке – http://gov.cap.ru/SiteMap.aspx?gov_id=24&id=309805 представлен пример, где для при выведении стратегии

Мы придумали следующий прием – «инструмент генерации 60—100 сил и слабостей», из которых уже затем выбирается 10—15 наиболее значимых пункта для дальнейшей работы по выведению стратегии.

Сначала из имеющейся информации выводится некоторое количество сил и слабостей, но они записываются в таблицу не подряд, а в шахматном порядке – напротив каждой силы и слабости остается пустая клеточка – как это показано на рисунке (Прим. – на рисунке представлен пример использования этого «инструмента генерации» для отдельного человека).

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.