



Владимир Токарев

Текущее и стратегическое планирование

Русский менеджмент —
Книга 4

Владимир Токарев

**Текущее и стратегическое
планирование. Русский
менеджмент – Книга 4**

«Издательские решения»

Токарев В.

Текущее и стратегическое планирование. Русский менеджмент –
Книга 4 / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-936587-3

Второе издание книги «Русский менеджмент» (выходит в 8 книгах, это 4 книга), 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 суперпрофи. Суперпрофи — это тот, кто не только хорошо знает свою профессию, но еще использует в своей практике научный менеджмент.

ISBN 978-5-44-936587-3

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Расширенная аннотация	6
Краткое содержание	7
Предисловие к первому изданию книги	10
Приглашение	12
Часть 1. Первые 3 программы бизнес-школы будущего	13
Менеджмент	13
«Менеджмент-прорыв»	13
Формат	20
Новый тайм-менеджмент	22
Введение	22
Практикум по новому тайм-менеджменту (ТМ)	24
Стратегия компании	34
Серия из 8-и практикумов для топ-менеджеров и владельцев бизнеса	34
Базовый институт, при котором организуется бизнес-школа «Практика 2.0»	41
Контакты бизнес-школы	41
Часть 2. Текущее планирование	43
Повторение – мать учения	43
1. Планирование – бизнес-ланч	45
Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование	47
Планы коммерческой и технической дирекции – планирование и координация	48
2. Взаимопроникновение функций управления	50
«Менеджмент-коктейль», рецепт №1: МВО	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Текущее и стратегическое планирование Русский менеджмент – Книга 4

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2018

ISBN 978-5-4493-6587-3 (т. 4)

ISBN 978-5-4493-6588-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Приглашаем в бизнес-школу будущего!



Бизнес-школа «Практика 2.0» начала свою работу!
Объявлен набор на программу
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA)»

Буквально у каждой российской компании сегодня есть шанс и достаточное временное окно, чтобы выйти в лидеры (региональные, российские, мировые — все зависит от исходной точки, от которой планируется старт). Это связано с наличием разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и существующей практикой управления в подавляющем большинстве компаний в нашей стране (практику управления легко оценить по таким показателям как качество продукта и производительность труда). Чтобы использовать этот шанс, мы приглашаем менеджмент компаний приобрести критическую массу управленческих знаний, которая позволит кардинально изменить ситуацию в лучшую сторону.

Этому будет способствовать первая программа бизнес-школы «Практика 2.0», над которой работа шла последние 5 лет под руководством инициатора данного проекта – **Владимира Токарева**. Фокусировка на анализе причин возникновения разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и реальной практикой управления позволила предложить слушателям достаточный инструментарий для кардинального изменения ситуации к лучшему, и в целом, по мнению инициатора проекта, даже, необычный, что позволит не просто преодолеть обозначенный разрыв, но и выйти в лидеры.

Реализация проекта для слушателей будет включать в себя 3 этапа:

Рис. 1. Страничка бизнес-школы.

[Посетите нашу страничку и скачайте бесплатные выпуски про бизнес-школу «Практика 2.0»](#)

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 наша книга.

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 аудио- и видеопрактикуму¹. Поэтому книга содержит раздел с заданиями практикума.

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.

ОТЛИЧИЯ ОТ ПЕРВОГО ИЗДАНИЯ²

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 серией книг³ 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.

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, облегчить постижение наиболее важных разделов современного менеджмента.

¹ Эти практикумы еще только предстоит создать.

² Я сначала вторым изданием назвал книгу «Новый «Русский менеджмент», но это скорее улучшенное, а не второе издание – добавлены некоторые материалы, которых не было в первом издании – в книге «Русский менеджмент». Второе издание «Русского менеджмента» в 8 книгах – это уже существенно переработанная книга.

³ «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту»

Краткое содержание

Первая книга

Предисловия

Введение – Как получилось, что мы дошли до жизни такой?

Часть 1. Критическая масса управленческих знаний.

Организационно-экономические законы

Научный метод

Часть 2. Сказки для топ-менеджеров

Репка

Теремок

Задание практикума

Вторая книга

Часть 1. Описание проекта краудфандинга

Часть 2. Процесс управления

Функция организации/Делегирование

Часть 3. Сказки для топ-менеджеров

Сеанс сказкотерапии от А. С. Пушкина:

Емеля-дурак

Бременские музыканты

Задание практикума

Третья книга

Предисловия

Часть 1. Описание проекта краудфандинга

Часть 2. Процесс управления

Критическая масса управленческих знаний

1. Повторение пройденного

2. Контроль – «чего не хватает в супе? – хлеба!»

3. Волшебная таблица качества

4. «Вам шашечки или ехать?» – непростой путь к должностной инструкции специалиста по качеству

...

Часть 3. Сказки для топ-менеджеров

Царевна-лягушка

Сказка об Иване-царевиче, жар-птице и о сером волке

Задание третьего видеопрактикума

СОДЕРЖАНИЕ ЧЕТВЕРТОЙ КНИГИ

Приглашение слушателей

Часть 1. Первые 3 программы бизнес-школы

Менеджмент

Новый тайм-менеджмент

Стратегия компании

Базовый институт, при котором организуется бизнес-школа «Практика 2.0»

Контакты бизнес-школы

Часть 2. Текущее планирование

1. Планирование – бизнес-ланч
2. Взаимопроникновение функций управления
3. Стратегия, тактика, политика
4. Задание

Часть 3. Стратегический менеджмент

1. Подходы к стратегии
2. От долгосрочного планирования к долгосрочным конкурентным преимуществам
3. Процесс стратегического планирования
4. Среда прямого и косвенного воздействия
5. Силы и слабости/опасности и возможности
6. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы
7. Реализация стратегического плана
8. Пример выполнения 10 этапа

Часть 4. Сказки для топ-менеджеров

Кот в сапогах

А. С. Пушкин Сказка о золотом петушке

Пойди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что

Пятая книга⁴

Издание книги «Новая модель мотивации»

Описание проекта краудфандинга

Часть 1. Мотивация

Глава 1. Мотивация – процесс управления собой

Глава 2. Модель извлекающего образа

Глава 3. Развитие теории мотивации

Глава 4. Первый шаг на пути построения новой модели

мотивации

Глава 5. Сказка для топ-менеджеров

Упражнения

Часть 2. Борьба с ленью

Глава 1. Полезное повторение

Глава 2. Теория лени

Глава 3. Метод МарьИванны

Глава 4. Второй шаг на пути построения новой модели мотивации

Глава 5. Сказка для топ-менеджеров

Упражнения

Часть 3. Воспитание силы воли

Глава 1. Подходы к воспитанию силы воли

Глава 2. Система управления собой и компанией

Глава 3. Воспитание силы воли

Глава 4. Новая модель мотивации

Глава 5. Делегирование и мотивация

Упражнения

Советы руководителю по применению новой модели мотивации

⁴ Книга уже издана с опережением 4 книги.

Сказка для топ-менеджеров

Что дальше?

Шестая книга

Издание книги «Война на рынке вакансий»

Описание краудфандингового проекта

Предисловие к книге «Война на рынке вакансий»

Часть 1. История появления новой концепции стратегического управления персоналом

Глава 1. Сущность стратегического управления персоналом

Глава 2. Сказка для топ-менеджеров

Часть 2. Новые компетенции для стратегического управления персоналом

Глава 1. Маркетинг. Менеджмент. Инструменты стратегического управления.

Глава 2. Владение техниками продаж

Глава 3. Внутренний маркетинг

Глава 4. Стратегия карьеры

Глава 5. Сказка для топ-менеджеров

Часть 3. Практические задания

Глава 1. Задания по преобразованию компании

Глава 2. Сказка для топ-менеджеров

Что дальше?

Приложения

Книги и журналы, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Тренинги автора

Предисловие к первому изданию 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 – вып 1» (и последующие выпуски).

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

Например, сказки для топ-менеджеров, 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, 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 (если вы заказали книгу по технологии печать по требованию) или «электронным 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!

Приглашение

Буквально у каждой российской компании сегодня есть шанс и достаточное временное окно, чтобы выйти в лидеры (региональные, российские, мировые – все зависит от исходной точки, от которой планируется старт).

Это связано с наличием разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и существующей практикой управления в подавляющем большинстве компаний в нашей стране (практику управления легко оценить по таким показателям как качество продуктов и производительность труда).

Чтобы использовать этот шанс, мы приглашаем менеджмент компаний приобрести критическую массу управленческих знаний, которая позволит кардинально изменить ситуацию в лучшую сторону.

Этому будет способствовать первая программа бизнес-школы «Практика 2.0», над которой работа шла последние 5 лет под руководством инициатора данного проекта.

Фокусировка на анализе причин возникновения разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и реальной практикой управления позволила предложить слушателям достаточный инструментарий для кардинального изменения ситуации к лучшему, и в чем-то, по мнению инициатора проекта, даже, избыточный, что позволит не просто преодолеть обозначенный разрыв, но и выйти в лидеры.

Реализация проекта для слушателей будет включать в себя 3 этапа:

1. Первый этап – Приобретение критической массы управленческих знаний. Его можно назвать Микро-МВА, включает 72 часа очных занятий и 72 часа самостоятельной работы над заданиями практикумов. Уже в рамках первого этапа начнется постепенное вхождение во второй этап.

2. Второй этап – Самостоятельное использование слушателями ресурсов проекта «Открытое образование» с консультационной поддержкой со стороны БШ «Практика 2.0». У этого этапа окончание не предусмотрено – он будет продолжаться в течение всей активной жизни менеджеров.

На этом этапе предполагается использование особых эффективных инструментов освоения современных знаний в сфере менеджмента, предложенных БШ «Практика 2.0».

3. Третий этап – Освоение полной программы МВА с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования». В наших планах изучение слушателями английского языка по эффективной методике⁵, позволяющей значительно сократить время глубокого усвоения иностранного языка.

Мы со своей стороны постараемся, чтобы к этому моменту была возможность онлайн обучения по ключевым программам бизнес-школы. Поэтому уже с момента начала обучения будет проводиться подготовка аудио – и видеопрактикумов, подкрепленных уже изданными сериями книг по всем трем курсам с тем, чтобы расширить географию наших слушателей.

В первом специальном выпуске представлено описание первого этапа и первые образовательные ноу-хау, которые будут использованы на втором этапе образовательного цикла⁶.

⁵ Системный подход Татьяны Камяновой к изучению иностранных языков.

⁶ Во втором специальном выпуске мы рассмотрим технологию усвоения второго этапа. А в третьем номере специального выпуска «Бизнес-школа 2.0» – представим полную программу МВА. Хотя, надеемся, что первая программа с названием «Подготовка консультантов по управлению» будет предложена несколько раньше.

Часть 1. Первые 3 программы бизнес-школы будущего⁷

Менеджмент Практикум по современному управлению для топ-менеджеров

По курсу менеджмента планируется практикум.
Вот информация о курсе

«Менеджмент-прорыв»

Практикум по современному управлению для топ-менеджеров

*Преодолейте разрыв между теорией и практикой управления
и выходите в лидеры!*

Как, опираясь всего на 8 занятий, получить лучшее управленческое образование

*Актуальность и цели практикума
Нерешенные проблемы и пути их решения
Модульный принцип построения системы практикумов и ожидаемые
результаты
Формат*

Актуальность и цели практикума

Преимущественно сырьевая структура российского экспорта свидетельствует о том, что практика менеджмента в нашей стране значительно отстает от западной практики, взявшей на вооружение современные подходы к управлению.

Серия из 8 практикумов по менеджменту для топ-менеджмента предназначена для решения важнейшей задачи – преодоления разрыва теории и практики менеджмента в нашей стране на примере конкретной компании.

Нерешенные проблемы и пути их решения

Количество образовательных программ в стране вполне достаточно, по содержанию они мало отличаются от западных. Однако следует отметить, что это не оказало заметного влияния на уровень управленческой грамотности в стране. Производительность и качество – показатели практики менеджмента – значительно отстают от аналогичных показателей предприятий развитых стран.

Проблема преодоления разрыва теории и практики менеджмента может быть решена новыми инструментами, которых вполне достаточно. Также достаточно интеллектуального потенциала и накопленного управленческого опыта для решения этих задач.

Один из путей решения обозначенных проблем, реализуемый в данной серии практикумов для топ-менеджеров, заключается в приобретении критической массы управленческих знаний и навыков, они и заложены в данном практикуме

Что позволит далее самостоятельно нарастить «мышечную управленческую массу» для успешной борьбы с любыми конкурентами. Участникам будут предложены наиболее эффек-

⁷ Программы, представленные здесь, могут быть несколько уточнены, если это потребует. Но коррекция будет выполнена нами только в случае, если мы увидим, что она улучшит представленные здесь курсы.

тивные инструменты для дальнейшего самостоятельного совершенствования в сфере управления как по форме, так и по содержанию. Чтобы далее не только догнать в практике управления западных коллег, но и вырваться вперед. Именно потому программа носит название «Менеджмент – прорыв».

Модульный принцип построения системы практикумов и ожидаемые результаты

Вся программа практикума построена по модульному принципу и включает в себя следующие модули:

Модуль 1. Критическая масса управленческих знаний.

Модуль 2. Процесс управления.

Модуль 3. Управление персоналом.

Модуль 4. Управление изменениями.

I. Первый модуль включает в себя 2 темы:

Тема 1. Организационно-экономические законы и научный метод.

Тема 2. Делегирование и оргструктуры

Тема 1. Организационно-экономические законы и научный метод.



Рис. 2. Первая книга второго издания «Русского менеджмента». Выходит в 8 книгах.

Задание по первой теме изложено в первой книге второго издания «Русского менеджмента».

Тема 2. Делегирование и оргструктуры



Рис. 3. Вторая книга второго издания «Русского менеджмента».

Задание по второй теме изложено во второй книге.

В результате освоения первого модуля участники программы поймут, в частности, что без практического умения применять научный метод критической массы знаний по менеджменту не сформировать.

Напомним, что именно применение научного метода к производству уже в первых экспериментах позволило повысить производительность в 3—4 раза.

Узнают не только виды оргструктур и принципы их построения на основе организационно-экономических законов и принципов менеджмента, но и то, каким образом можно постоянно повышать уровень делегирования. Т.о., участники получают инструмент уменьшения текущей работы по «тушению пожаров», чем славятся сегодня руководители российских компаний.

II. Второй модуль включает в себя следующие 2 темы:

Тема 3. Функция контроля.

Тема 4. Текущее и стратегическое планирование

Тема 3. Функция контроля.



Рис. 4. Третья книга второго издания «Русского менеджмента».

Задание по третьей теме изложено в этой книге.

Тема 4. Текущее и стратегическое планирование



Рис. 5. Эта книга.

Функции управления (контроль, планирование и др.) – также входят в критическую массу управленческих знаний.

В результате освоения второго модуля участники программы увидят каким образом строится каждая функция управления (на примере планирования и контроля) и поймут сложное взаимопроникновение функций управления. А без такого понимания – повысить эффективность менеджмента сложно. Получат в руки инструменты для отработки управленческих навыков.

Не просто лучше поймут процесс контроля, но научатся применять управление на основе контроля для реального повышения качества продукции (товаров и услуг), а значит и конкурентоспособности компании. В ходе разбора управленческих ситуаций (**в конце каждого из практикумов, начиная с третьего**) смогут лучше закрепить полученные теоретические

знания. Задача такого разбора ситуаций – добиться, чтобы управленческие ошибки, которые привели к такого рода ситуациям, больше не повторялись.

III. Третий модуль включает в себя также 2 темы:

Тема 5. Мотивация

Тема 6. Война на рынке вакансий

Тема 5. Мотивация



Рис. 6. Книга издана как продукт проекта краудфандинга.

Эта тема, где представлена новая модель мотивации, является переходной от классического менеджмента к теории управления будущего.

Тема 6. Война на рынке вакансий



Рис. 7. Книга будущего уже издана, является продуктом проекта краудфандинга.

В результате освоения этого модуля участники программы смогут достаточно глубоко разобраться в вопросах мотивации, познакомятся с новой моделью мотивации. Завершается модуль практическим знакомством с новым инструментом современного менеджмента –

стратегическим управлением персоналом (СУП), который обеспечит победу в войне на рынке вакансий. СУП включает в себя целый набор новых, но понятных и эффективных инструментов для построения стратегии в отношении к персоналу. Упражнение по внутреннему маркетингу позволит «увидеть свет в конце туннеля» для разрешения вечных конфликтов между функциональными подразделениями.

Результат работы – рост человеческого капитала в лице высоко мотивированных работников компании, профессионалов своего дела.

IV. Четвертый заключительный модуль включает в себя темы:

Тема 7. Коммуникация на микроуровне: память, слушание и др.

Тема 8. Управление изменениями и Процесс принятия решений

Тема 7. Коммуникация на микроуровне: память, слушание и др.

Управление изменениями и коммуникация.



Рис. 8. Книга будет являться продуктом проекта краудфандинга.

Тема 8. Управление изменениями и Процесс принятия решений

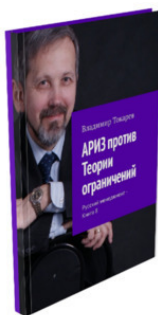


Рис. 9. Последняя книга второго издания «Русского менеджмента».

В результате освоения заключительного блока участники программы завершат наполнение критической массы управленческих знаний. Рассмотрение не просто функции принятия решений, но освоение лучшего на сегодня эвристического метода решения управленческих проблем (и что приятно – метода, разработанного российскими специалистами – Г. С. Альтшуллером и его последователями), позволит задуматься о взятии реального реванша в менеджменте. Пришло время возвращения эстафетной палочки «лучших практик менеджмента», перешедшей некоторое время назад из США в Японию, в нашу страну! Почему возвращения – россиянин К. Адамецки на 3 месяца раньше Ф. Тейлора опубликовал свои удивительные результаты повышения в 3 раза производительности труда прокатного стана за счет применения научного метода в производстве, а по мнению гуру менеджмента П. Друкера –

развитые страны стали такими именно потому, что предприятия этих стран смогли применить у себя принципы Тейлора.

Формат

Формат проведения и вспомогательные материалы в поддержку слушателям

Вся программа стоит из 8 практикумов.

Каждый практикум по длительности проходит за 3 часа очной работы участников практикума. Кроме этого, участники получают информацию для выполнения заданий по закреплению полученной теории менеджмента.

1 час – важная (и максимально сжатая) информация по новому разделу для слушателей.

2 час (кроме первого практикума) – обсуждение выполнения упражнений (новые знания будут закрепляться выполнением заданий после каждого практикума).

3 час – разбор новых управленческих ситуаций. Большая часть заданий – самостоятельный разбор управленческих ситуаций – то есть, фактически текущая работа руководителей, но с использованием научного менеджмента.

Дополнительная литература по курсу

Как уже представлено выше, весь курс подкрепляется серией из 8 книг – вторым изданием книги «Русский менеджмент».

В дополнение ко второму изданию «Русского менеджмента» издается глоссарий терминов.



Рис. 10. Уже издано 4 книги этой серии.

Он поможет разобраться в лабиринте управленческой терминологии.

Новый тайм-менеджмент

Введение

От личной эффективности к формированию регулярного менеджмента

«Никогда не учитесь на МВА – это бессмысленная трата времени и денег. Современному менеджеру для построения карьеры и улучшения материального положения нужны всего три вещи: опыт работы, связи и английский язык» (из высказывания выпускника программы МВА одной из бизнес-школ, **Секрет фирмы, №9, 2009**).

При всей спорности фразы разочарованного выпускника МВА, к этой критике стоит серьезно прислушаться.

Проблемы современного управленческого образования. О недавнем прошлом

Получив в свое время хорошую базовую подготовку на физфаке классического университета, я попал на одно из предприятий, где, фактически, и обучался практической работе в области физики полупроводников, опираясь на свою теоретическую базу. При этом я не помню, чтобы, работая по специальности, я обращался к университетским лекциям.

Когда выпускник попадает на предприятие, он приобретает практические знания и навыки по своей профессии от тех, кто уже на этом предприятии (или по этой специальности) давно работает. «Правильность» того, что делается в организации, проверена временем. Поэтому на первом этапе новичок получает практические знания от своих старших коллег, затем сам вкладывается в развитие предприятия, а впоследствии начинает передавать свой бесценный опыт другим.

Базовое образование должно быть хорошим, и даже работа не по специальности – это не та проблема, которой следует бояться. Уже позже, самостоятельно осваивая менеджмент и маркетинг, я, как и раньше, лишь опирался на главное качество, которое мне дал университет, – «умение учиться». Хороший вуз дает это умение, если не дает – это плохой вуз.

Отметим, что «просто менеджмент» – это тоже профессия, такая же, как работа врача, сталевара и т.д., и требует глубоких специальных знаний и навыков (это впервые доказали в США **Фредерик Тейлор**, а в России **Кароль Адамецки**, увеличив с помощью чисто управленческих действий производительность труда рабочих в три-четыре раза). А какова сегодня ситуация с выпускниками, которые начинают работать по специальности «менеджер»?

Ситуация №1 – «стандартная»

Это когда никакого представления о современном управлении на предприятии нет и никогда не было. Выпускнику вуза учиться регулярному управлению не у кого. А применить знания, полученные в вузе, из-за их огромного отрыва от жизни просто невозможно. И тогда выпускник начинает работать, как все, – пользуясь советскими представлениями о том, что управление – это работа начальника «гонять своих подчиненных». При этом он быстро утрачивает те чисто теоретические знания, которые от сессии до сессии зазубривал в институте.

Ситуация №2 – руководитель фирмы сам обучался менеджменту

Это такая ситуация, когда «молодым специалистом по менеджменту» является сам руководитель. Осваивая теорию управления, чаще всего в форме вечерне-заочного или дистанционного обучения, чаще всего по сокращенной программе, после получения соответствующего сертификата (например, диплома МВА, может быть, даже международного образца) дипломированный менеджер-руководитель владеет теорией менеджмента на уровне лишь знания терминологии. У него было маловато времени на само обучение, а огромный воз текущей работы не позволил серьезно переосмыслить те методы управления, которые по старинке продолжают применяться на его предприятии. Попад к такому руководителю, рядовой выпуск-

ник-менеджер, как и в первом случае, оказывается в ситуации отсутствия практики регулярного управления. На одном из крупных предприятий нашего региона я видел большое количество повсюду развешанных плакатов с миссией этого предприятия, напоминающее развешивание икон в богоугодном заведении. Это как раз из таких примеров, которым не следует подражать.

А как же президентская программа «Кадры XXI века», спросите вы?

Уверяю вас, она ничем не отличается от обычного вузовского образования (не хуже, но и не лучше). Через эту программу уже прошли тысячи человек, но ничего в практике управления в нашей стране не изменилось. И дело не в программе обучения или уровне подготовки преподавателей (они могут быть самые лучшие в стране), а в отсутствии базы, где управленческие знания можно реально приобрести на практике. Побывав за границей и увидев чудеса западного управления, эти «кадры XXI века» (я лично беседовал с целым рядом выпускников) работают на своих предприятиях абсолютно так же, как и до прохождения этой программы переподготовки. Если, например, эту программу освоил специалист с **Горьковского автозавода**, то с ним произойдет то, что описано в ситуации №1, а если это обучение пройдет сам президент ГАЗа, то смотри ситуацию №2.

Что же делать?

Во-первых, признаем, что в области подготовки менеджеров в России имеется своя специфика. Специалист-менеджер должен понимать, что регулярного управления в России пока нет, потому нет и хорошего качества – конечного результата хорошего управления.

А как же хваленые американские методики подготовки МВА? Популярное обучение по методу case study – разбор управленческих ситуаций – начинает сегодня подвергаться критике, так как начинает проявлять свои недостатки, особенно в условиях кризиса. Кейс-стади, как отметил один из ректоров известной российской бизнес-школы, – это скорее изучение прошлого. А управленцам приходится решать новые задачи настоящего и будущего (Секрет фирмы, там же).

Потребность в новых технологиях подготовки

Одна из возможностей эффективного получения практических навыков современного регулярного и стратегического управления находится, как это ни парадоксально, прямо «перед носом» каждого из нас, неважно, рядовой вы или топ-менеджер компании. Это – возможность обучения управлению самим собой, техника, получившее распространение под названием тайм-менеджмента – управления временем.

В начале 1990-х годов, когда началось обучение студентов младших курсов управленческих факультетов основам современного менеджмента, оказалось, что главная трудность усвоения знаний вчерашними школьниками заключается в отсутствии у слушателей возможности приобрести практические навыки регулярного управления. Деловые игры скорее вводили студентов в заблуждение относительно тех реальных проблем, с которыми им придется встретиться на практике. Тогда пришла в голову идея ввести в занятия по менеджменту тренингов по тайм-менеджменту, чтобы студенты могли практически поучиться управлять собой и своим временем.

Однако когда я обратился к существующей по этому вопросу литературе, то обнаружил, что технология тайм-менеджмента, включая западную, отстала от современной теории менеджмента лет на 50. Тогда на отделении международного бизнеса иняза была выполнена научная работа по *«обогащению тайм-менеджмента» накопленными знаниями в сфере управления коммерческими предприятиями*, ее результаты были опубликованы в международном журнале по управлению.

Апробация получившейся в результате технологии обучения практике менеджмента показала, что тайм-менеджмент (при использовании современных подходов в управлении) не только позволяет значительно продвинуться на пути овладения искусством управления

собой и своим временем, но в большой степени повышает эффективность усвоения основ теории менеджмента. Это происходит благодаря тому, что достигается практический синтез искусства и науки управления, составляющих сущность менеджмента.

Вы хотите повысить эффективность управления своим предприятием? Начните ставить современное управление с себя – освоите тайм-менеджмент!

Практикум по новому тайм-менеджменту (ТМ) Три менеджмента в одном флаконе

Цели практикума

Цели всей программы, состоящей из восьми практикумов, – освоить инструментарий современного ТМ для повышения эффективности личной работы. Отметим, что, по мнению известного гуру Питера Друкера, в XXI веке особое значение для повышения эффективности любого предприятия начинает приобретать умение управлять собой каждым членом коллектива.

Концепция практикума по ТМ

Предлагаемый практикум по ТМ отличается от конкурирующих продуктов концепцией, которую кратко можно характеризовать – «От ТМ – к персональному менеджменту».

1. Практикум по ТМ включает выполнение упражнений по управлению временем, что является обязательной задачей всех существующих тренингов по ТМ.

Однако часто, по завершению тренингов по ТМ, после некоторого периода воодушевления наступает некоторое разочарование у участников – поскольку управление временем – это вещь рациональная, а человек по своей природе не является механизмом, который можно заставить круглосуточно работать, нажав кнопку.

По этой причине особое внимание в практикуме по новому тайм-менеджменту уделяется упражнениям по управлению психологической компонентой человека, дает инструментарий, позволяющий не только управлять эмоциями, но и преодолеть лень.

2. Важным отличием нашей серии практикумов по ТМ является то, что вместо простого целеполагания, важного в личной работе, мы рекомендуем применять полноценное стратегическое управление своей карьерой.

3. Но, пожалуй, главным отличием нашего практикума по ТМ является использование ТМ в 3-х назначениях. Еще и как менеджмент-тренажера, позволяющего каждому участнику приобрести непосредственно в тайм-менеджменте особенно важные управленческие навыки, которые помогут не только в управлении собой и личным временем, но и при управлении организацией (отделом, предприятием). А также как личную лабораторию, которая позволяет апробировать многие новые инструменты управления до того, как принять решение о применении нового инструментария к своей компании.

Содержание

Программа практикума разбита на 4 модуля.

1 модуль – Тайм-менеджмент

2 модуль Персональный менеджмент – как личная лаборатория менеджмента

3 модуль – Персональный менеджмент как менеджмент-тренажер

4 модуль – Персональный менеджмент как личный инструмент

Модульный принцип построения тренинга и ожидаемые результаты:

Модуль 1: Тайм-менеджмент

В рамках первого модуля рассмотрена одна тема.



Рис. 11. Первая книга пятого издания нового тайм-менеджмента.

Тема 1: Тайм-менеджмент

Здесь будут рассмотрены вопросы применения научного метода и использования организационно-экономических законов для повышения личной эффективности, а также даны практические задания по указанным темам. Рассмотренный в практикуме инструментарий позволит повысить личную производительность труда.

В этом модуле участники тренинга познакомятся с современной технологией персонального менеджмента и возможностями ее применения в личной жизни.

В практической части первого модуля участники познакомятся с инструментами, позволяющими потренироваться практически применять научный метод, а также использовать организационно-экономические законы.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

Приобретут умение пользоваться карточками Гастева для учета времени, и знания как проводить дальнейший анализ результатов такого учета и изменять структуру своего времени.

Модуль 2: Персональный менеджмент – как личная лаборатория менеджмента

В рамках второго модуля рассмотрена также одна тема.

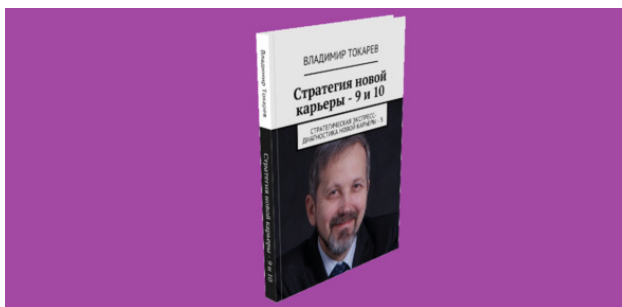


Рис. 12. Серия книг по разработке стратегии карьеры.

Тема 2. Личное планирование и стратегия карьеры.

Здесь будут рассмотрены вопросы текущего личного планирования и разработки стратегии карьеры, а также даны практические задания по указанным темам. Этот практикум позволит освоить тайм-менеджмент как личную лабораторию для апробации новых инструментов управления.

В этом модуле участники тренинга получают в свое распоряжение личную лабораторию для проведения тонких экспериментов в сфере практического менеджмента

Задача этого модуля – увидеть, что персональный менеджмент можно использовать для апробации новых инструментов управления.

Результаты модуля

В этом модуле участники познакомятся с современной технологией стратегического управления и возможностями ее применения в личной жизни.

- Научатся анализировать свои сильные и слабые стороны, а также опасности и возможности для своей карьеры
- Потренируются применять SWOT-анализ к разработке стратегии своей карьеры

Модуль 3: Персональный менеджмент как менеджмент-тренажер

В рамках этого модуля будет рассмотрено три темы:

- 3. Коммуникация*
- 4. Организация и контроль,*
- 5. Принятие решений*



Рис. 13. Книга, где описывается применение тайм-менеджмента в трех назначениях.

Обсудив истоки причин низкого уровня практики управления в стране, показателем чего являются относительно низкая производительность труда и качество в сравнении с развитыми странами, участники практикума узнают, как применить новый ТМ в качестве менеджмент-тренажера

Тема 3. Коммуникация

Здесь будут рассмотрены вопросы тренировки памяти и эффективного слушания, а также даны практические задания по указанным темам. Этот практикум позволит освоить вопросы коммуникации на микроуровне.

Книга по тренировке памяти уже издана: в ней представлены упражнения по тренировке памяти, основанные на открытии Франца Лёзера о том, что запоминание – это процесс познавательный, и его модели процесса запоминания.



Рис. 14. Книга по тренировке памяти.

В специальном выпуске журнала «Новый тайм-менеджмент», издаваемом в книжном формате, будут рассмотрены вопросы эффективного выслушивания собеседника и их связь с вопросами запоминания.

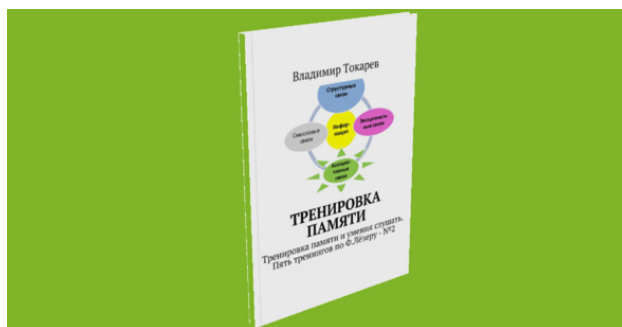


Рис. 15. Книга по тренировке памяти и умению слушать.

Освоение последних описанных двух тем будет способствовать повышению продуктивности обучения новому и налаживанию отношений с людьми.

Тема 4. Организация и контроль

Здесь будут рассмотрены важнейшие темы – функции контроля и организации в личном тайм-менеджменте. Изучение этих тем – хороший менеджмент-тренажер. А менеджмент – нужен практически в любой профессии. Читателю же, полагаю, будет особенно интересно изучить тему менеджмент эмоций.



Рис. 16. Книга о том, как, используя знания о функции контроля, управлять своими эмоциями.

Тема 5. Принятие решений

Здесь будут рассмотрены: тема развития творческих способностей и функция принятия решений, а также даны практические задания по указанным темам. Освоение этих тем будет способствовать развитию логического мышления и творческих способностей участника практикума.



Рис. 17. Пятый специальный выпуск журнала «Новый тайм-менеджмент» в книжном исполнении.

Научный подход к принятию решений в личной жизни и умение преодолевать психологическую инерцию при столкновении со сложными проблемами – отличный инструмент, чтобы разобраться со своими делами.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Научатся применять персональный менеджмент как тренажёр обучению теории и практики менеджмента.
- Познакомятся с техникой составления личных планов, которые будут выполнены
- Поймут очень важное – что каждая подсистема человека не просто часть целого, но влияет на другие подсистемы и сама испытывает на себе влияние других подсистем. Освоят простую технику для наблюдения за взаимодействием своих подсистем с целью повышения эффективности своей деятельности.
- Познакомятся с возможностями овладения всеми функциями управления предприятием непосредственно в личном ТМ,
- Поймут, как применить управление, основанное на контроле для повышения личной эффективности.
- Познакомятся с приемами эффективных коммуникаций (узнают как научиться эффективно слушать, выступать, «продавать» свои идеи, преодолевать конфликтные ситуации в переговорах).

Научатся управлять своими эмоциями (как не обижаться, избавиться от избыточного страха, не ревновать и др.)

4 модуль – Персональный менеджмент как личный инструмент

В рамках этого модуля будет рассмотрено несколько тем:

6. *Мотивация*
7. *Как побороть лень*
8. *Ненасильственный подход к воспитанию силы воли.*

Тема 6. О самомотивации

Здесь будут рассмотрены современные подходы к мотивации и предложено развитие этих подходов на основе модели извлекающего образа, что позволит сделать первый шаг для победы над своей ленью.



Рис. 18. Книга о мотивации для борьбы с ленью.

Тема 7. Как победить свою лень и заставить ее на себя работать.

Здесь будут рассмотрены разные подходы по борьбе с ленью, и выполнен второй шаг по воспитанию силы воли.



Рис. 19. Книга, содержащая не только теорию лени, но и полезный инструментарий для борьбы с ленью.

Тема 8. Воспитание силы воли

Здесь будут рассмотрены вопросы, связанные с воспитанием силы воли, а также даны практические задания по развитию силы воли. Освоение этой темы может позволить кардинально изменить жизнь любого человека к лучшему.



Рис. 20. Первое издание книги по воспитанию силы воли ненасильственным методом.

Результаты модуля

В этом модуле участники тренинга познакомятся с тем, как менеджмент-алгоритмы позволяют повысить эффективность управления иррациональной компонентой человека – его психологической подсистемой.

В результате прохождения модуля участники:

- Освоят процесс мотивации и самомотивации.
- Узнают про механизмы борьбы со стрессом и депрессией.
- Научатся воспитывать свою волю и бороться со своей ленью.

- Выполняют упражнения по преодолению сопротивления изменениям в своей жизни.

Стратегия компании

Разработка стратегии компании и/ или стратегии бизнес-направления

Серия из 8-и практикумов для топ-менеджеров и владельцев бизнеса

Актуальность

В условиях нестабильной внешней среды стратегический менеджмент показал себя одним из наиболее мощных инструментов конкурентной борьбы.

Информация по теме

Обилие литературы по стратегическому менеджменту российских и зарубежных авторов, переведенных на русский язык, казалось бы, должно обеспечить необходимой информацией самого привередливого руководителя.

Нерешенные проблемы

К сожалению, по наблюдениям разработчика этой серии практикумов, очень часто встречается искажение стратегического управления как инструмента, специально предназначенного для управления компанией в условиях слабой предсказуемости изменений внешней среды.

Являясь в течение целого ряда лет членом жюри конкурса по номинации «Лучшая стратегия развития бизнеса», в котором участвовали крупнейшие компании России, приходилось наблюдать замену (полную или частичную) стратегического управления долгосрочным планированием для несуществующих условий стабильной внешней среды (то есть для условий, крайне редко встречающихся в практике бизнеса).

Кроме того, в практике достаточно часто встречаются технические ошибки применения технологии стратегического управления, зачастую скопированные из ряда не очень аккуратных зарубежных источников, что может отрицательно сказаться в процессе применения мощного инструментария стратегического управления.

Цели практикума

Серия из 8-и практикумов по стратегическому управлению предназначена для топ-менеджеров/владельцев бизнеса и имеет своей целью практическое освоение (через выполнение домашних заданий) высшими руководителями современного стратегического управления.

Главная цель – освоить участниками тренингов современные подходы и инструменты стратегического управления для разработки и реализации стратегии до уровня самостоятельного применения в дальнейшем без привлечения консультантов по управлению.

Напомню, что в структуре времени руководителя высшего уровня стратегические вопросы должны занимать большую часть времени. И понятно, что стратегическая работа должна выполняться на высоком профессиональном уровне.

Более подробное раскрытие целей представлено в программе ниже.

Модульный принцип построения системы практикумов и ожидаемые результаты

Вся программа практикумов построена по модульному принципу и включает в себя следующие модули:

Модуль 1. Алгоритм разработки стратегии и анализа фирмы.

Модуль 2. Анализ рынка.

Модуль 3. Анализ конкурентов.

Модуль 4. Стратегия и ее реализация.

В свою очередь 1 модуль включает в себя 2 темы:

1. *Введение в алгоритм разработки стратегии.*
2. *Выведение сильных и слабых сторон компании*

Тема 1. Введение в алгоритм разработки стратегии.

Все практикумы обеспечены достаточным количеством литературы по осваиваемым слушателями темам.

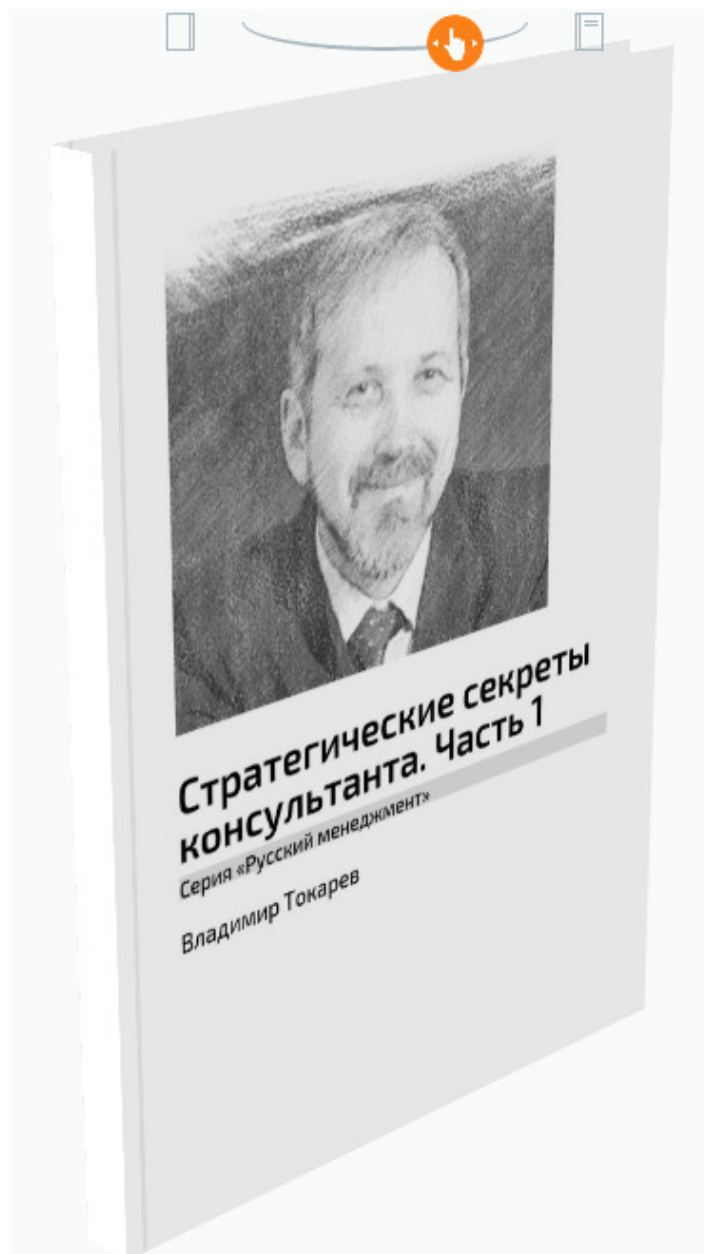


Рис. 21. Серия из 3-х книг.

Теория стратегического менеджмента изложена в серии книг «Стратегические секреты консультанта».

Тема 1. Введение в алгоритм разработки стратегии.

В результате освоения этой темы участники практикумов познакомятся с эволюцией стратегического менеджмента, с алгоритмом разработки стратегии компании. Выполнят упражнение по выведению миссии компании и др.

Тема 2. Выведение сильных и слабых сторон компании

Для разработки эскизной стратегии слушателям предлагается серия книг по стратегической экспресс-диагностики.



Рис. 22. Серия из 5 книг.

Тема 2. Выведение сильных и слабых сторон компании

В результате освоения этой темы участники практикумов научатся выполнять анализ организационной структуры и функциональных областей и выводить расширенный список сильных и слабых сторон компании/бизнес направления. Выполнят упражнение по выведению списков сильных и слабых сторон компании

В результате освоения первого модуля участники практикумов познакомятся с современными инструментами конкурентной борьбы, в частности с технологией управления по слабым сигналам. Научатся выполнять анализ функциональных областей и выводить

расширенный список сильных и слабых сторон компании/бизнес направления. Практически потренируются находить ключевые проблемы бизнеса, решение которых позволяет обеспечить прорыв в конкурентной борьбе.

Второй модуль включает в себя следующие 2 темы:

- 3. Анализ среды косвенного воздействия (модель STEP и ГИД)*
- 4. Анализ среды прямого воздействия (модель «Пять сил конкуренции», кроме анализа конкурентов)*

Тема 3. Анализ среды косвенного воздействия (модель STEP и ГИД)

В результате освоения этой темы участники практикумов освоят классические инструменты анализа рынка. В частности, STEP-анализ для анализа среды косвенного воздействия. Познакомятся с видами стратегий. Выполнят упражнение по анализу среды косвенного воздействия компании.



Рис. 23. Серия из 10 книг.

Полное описание технологии разработки стратегии изложено в серии из 10 книг «Стратегия фирмы».

Тема 4. Анализ среда прямого воздействия (модель «Пять сил конкуренции», кроме анализа конкурентов)

В результате освоения этой темы участники практикумов освоят модель «Пять сил конкуренции» для анализа среды прямого воздействия. Познакомятся с конкурентными стратегиями М. Портера и др. Выполнят упражнение по анализу среды прямого воздействия компании.

В результате освоения второго модуля участники программы продолжают освоение классических инструментов анализа рынка. В частности, модель «Пять сил конкуренции» для анализа среды прямого воздействия.

Третий модуль включает в себя следующие 2 темы:

5. Анализ конкурентов.

6. Выведение опасностей и возможностей на рынке.

Предложенную слушателям технологию разработки стратегии можно использовать для разных объектов управления. В частности, для разработки стратегии для победы в войне на рынке вакансий (для стратегического управления персоналом).



Рис. 24. Книга для тех, кто желает вырваться вперед.

Тема 5. Анализ конкурентов

В результате освоения этой темы участники практикумов завершат освоение модели «Пять сил конкуренции» для анализа среды прямого воздействия. Познакомятся с технологией стратегического сотрудничества. Практически потренируются разрабатывать программу действий в отношении к конкурентам.

Тема 6. Выведение опасностей и возможностей на рынке.

В результате освоения этой темы участники практикумов продолжают освоение стратегического анализа внешней среды. Познакомятся с типичными ошибками выведения списка возможностей во внешней среде. Практически потренируются выводить расширенный список опасностей и возможностей на рынке.

В результате освоения третьего модуля участники программы практически потренируются разрабатывать программу действий в отношении к конкурентам, а также выведут расширенный список опасностей и возможностей на рынке.

Четвертый модуль включает в себя следующие завершающие 2 темы:

7. SWOT – анализ и выведение согласованных стратегических решений, из которых строится стратегия компании.

8. Стратегический аудит и Разработка мероприятий по реализации стратегии

Освоенную в практикуме слушателями технологию разработки стратегии можно использовать также для увеличения вероятности успеха стартапа или выведения новых продуктов на рынок.

Для этого предлагается две серии книг:

по разработке эскизной стратегии стартапа —



Рис. 25. Серия из 5 книг.

— и полное описание разработки стратегии стартапа —



Рис. 26. Серия из 10 книг.

Тема 7. SWOT – анализ и выведение согласованных стратегических решений, из которых строится стратегия компании.

В результате освоения этой темы участники практикумов узнают типичные ошибки проведения SWOT-анализа и различные подходы к выведению стратегических решений. Выполнят разработку стратегических решений компании/бизнес направления (с целью достижения умения в дальнейшем самостоятельно выполнять такую работу для любого бизнес-направления или компании в целом).

Тема 8. Стратегический аудит и Разработка мероприятий по реализации стратегии

В результате освоения этой темы участники практикумов научатся проводить стратегический аудит по анализу стратегических решений и разрабатывать мероприятия по реализации стратегии. Познакомятся с инструментами преодоления сопротивления, выполнят стратегический аудит и разработку мероприятий по реализации стратегии.

В результате освоения заключительного 4 модуля участники практикумов ближе познакомятся с набором стратегических моделей и стандартных стратегий. Узнают типичные ошибки проведения SWOT-анализа и различные подходы к выведению стратегических решений. Выполняют разработку стратегии компании/бизнес направления (с целью достижения умения в дальнейшем самостоятельно выполнять такую работу для любого бизнес-направления или компании в целом). Выполняют упражнения, направленные на освоения инструментов преодоления сопротивления изменениям.

Базовый институт, при котором организуется бизнес-школа «Практика 2.0»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Нижегородский региональный институт управления и экономики агропромышленного комплекса» (приказ Минсельхоза России от 29.01.2015 №18-у).

Контакты бизнес-школы

603155, Нижний Новгород, к. п. Зеленый город, Агродом

<http://mba-nn.ru/>

Тел (831) 438—7079, (831) 438—7047

Почта greencity_mba@bk.ru

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ОСНАЩЕННОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Материально-техническая база и социально-бытовые условия, созданные в институте, достаточны для ведения образовательной деятельности по реализуемым образовательным программам.



Рис. 27. Материально-техническая база ФГБОУ НРИУЭ АПК.

Нижегородский региональный институт управления и экономики агропромышленного комплекса располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов профессиональной переподготовки и повышения квалификации, предусмотренных учебными планами, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам (лекционные аудитории, помещения для проведения семинарских и практических занятий, библиотека, компьютерный класс)

Ведущий первых трех курсов бизнес-школы

Владимир Токарев – директор консультационной фирмы КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более

50 статей в профильных журналах, автор более 100 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта» и др., в 2012—2017 гг. являлся членом жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Доцент кафедры экономики и управления АПК ФГБОУ НРИУЭ АПК. Имеет 10 летний преподавательский опыт работы на отделении международного бизнеса НГЛУ, трехлетний опыт руководства бизнес-школой при УИЦ НГЛУ, 20-летний опыт управленческого консультирования по вопросам стратегии и менеджмента, а также большой опыт проведения тренингов и мастер-классов по управленческой тематике, в частности по командообразованию, тайм-менеджменту и др., автор новой концепции стратегического управления персоналом.

Часть 2. Текущее планирование

Критическая масса управленческих знаний

Повторение – мать учения

Продолжаем использовать методологию освоения нового:



Рис. 28. Методология освоения нового.

Запоминание – если вы подзабыли набор функций управления, которые мы продолжили изучать в третьей книге серии «Русский менеджмент», я вам их напомним:

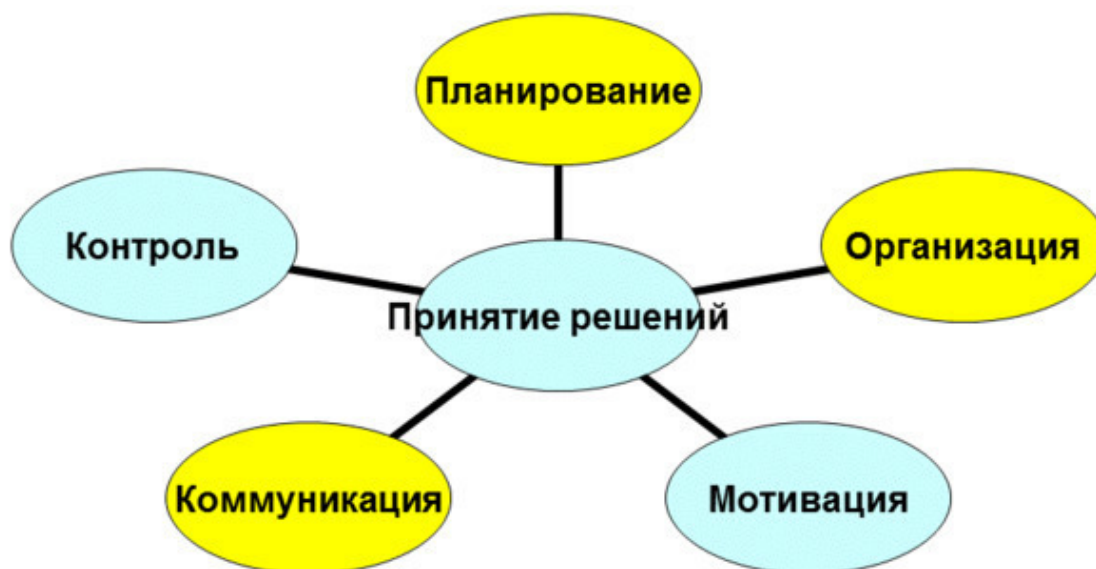


Рис. 29. Функции управления.

Функция контроля включает в себя такие подпроцессы, как *установление стандартов, измерение, сравнение* (с учетом допустимых отклонений) и *коррекцию*.

Применение —

Попробуйте проанализировать в практике своего управления как реализуются подпроцессы тех функций управления что мы уже разобрали (делегирование, контроль)

Понимание (глубокое)

Например, я отмечал, что функция организации – это, по сути, делегирование. А результатом делегирования будет организационная структура компании.

Но бывает так, что делегирование новых заданий есть, а изменения организационной структуры не наблюдается (человеку могут расширить задачи в рамках старой должности, поручить разовую задачу и пр.).

Попробуем глубже понять описанные примеры.

Разовая задач – это, по сути, мини проект, и даже если в организационной структуре не появился новый квадратик с названием этого проекта, проектная структура появляется. То есть – не все рисуется в живой организм оргструктуры предприятия. Например, когда в компании идет годовая работа по разработке стратегии, проектная группа есть, но руководитель не дает задание – срочно на этот период перерисовать оргструктуру предприятия, хотя приказы по созданию такой проектной группы встречаются регулярно.

Развитие

Кроме всего прочего, все не так просто, как может показаться – дело в том, что все функции управления пронизывают друг друга. В этом выпуске нашего практикума мы рассмотрим как взаимодействуют функции планирования и контроля.

1. Планирование – бизнес-ланч

Планирование – процесс слишком серьезный, чтобы выполнять его походя, между делом. Именно потому я дал название этому процессу – «бизнес-ланч», подчеркивая, таким образом, что во время планирования нужно серьезно думать, делать перерывы (на ланч), опять думать над вопросами, на которые необходимо ответить при планировании.

Запоминание

Применяя процессный подход, описываем планирование в виде следующих подпроцессов:

1. Определение — *где мы находимся?*
2. Выбор конечной цели – *куда собираемся двигаться?*
3. Выбор пути движения *от «где мы есть сейчас» – до «куда мы собираемся идти» – как мы собираемся достичь намеченной цели?*

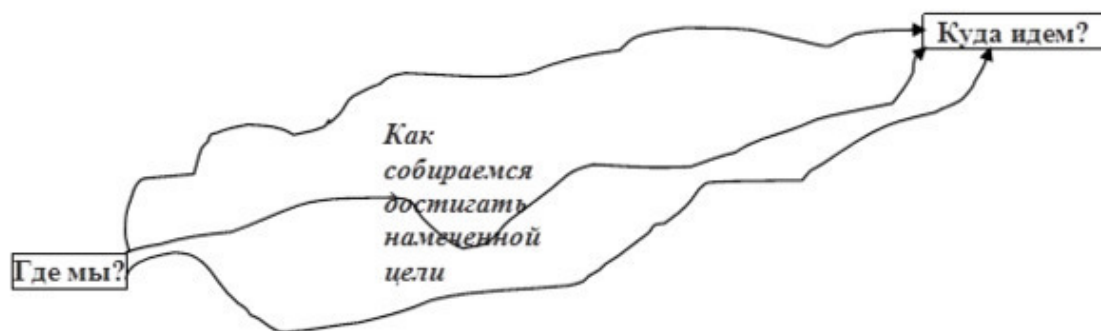


Рис. 30. Вопросы при планировании

Пример. Вот мы изучаем здесь функции управления.

Где мы? – примерно в середине пути такого изучения.

Куда идем? – планируется рассмотреть все функции управления.

Как собираемся достигать поставленных целей? – в моих планах рассказать о сложном взаимодействии всех функций управления. Получается, что наш путь – не просто последовательно описать подпроцессы всех функций управления, но и постараться показать, как одна функция работает «внутри другой».

Применение

В параграфе «Задание» предложена простая техника личного планирования, которая полезна для отработки практических навыков планирования.

Понимание

Бизнес развивается в сложной меняющейся среде. И потому при оценке «где мы находимся сейчас» – нужно определить массу разных вещей – как фирма позиционируется на рынке, какую долю рынка фирма занимает и многое др.

Еще сложнее дело обстоит с анализом «куда мы собираемся двигаться». Например, определив первоначально свои цели (конечные желаемые результаты или состояния) компания переходит к третьему этапу планирования – начинает выбирать оптимальные пути достижения

этих целей. В ходе анализа этих путей выясняется, что на рынке есть (или недавно появились) новые возможности и/или опасности, которые первоначально в учет не брались. И тогда получается, что в ходе определения пути развития (фактически – стратегии достижения цели) – целесообразно намеченные в такие-то сроки первоначальные цели изменить.

Развитие

Полагаю, что очень правильно организованы западные учебники. Например по теме управления – сначала в них подробно рассматриваются вопросы – что есть менеджмент, в чем заключается работа менеджера, из каких функций управления состоит менеджмент как деятельность, содержание этих функций.

При этом обзорно рассматриваются вопросы – стратегии, производства, чуть более подробно – управления персоналом и др.

Последующее обучение – это более подробное раскрытие тех тем, что рассмотрены обзорно. Это уже новые самостоятельные курсы: инновационный менеджмент, стратегический менеджмент, организационное поведение и т. д. Та же внешняя среда, представленная в таком учебнике, уже более подробно рассматривается в курсах маркетинга, где наряду с рассмотрением этой среды бизнеса, описываются инструменты по ее изучению. Попробуем, для примера, посмотреть на стратегическое управление сквозь призму рассматриваемых нами функций управления.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ (введение)

Тема «Стратегическое управление» выходит за рамки нашего рассмотрения «Критической массы управленческих знаний», однако введение в эту тему полезно.

Запоминание

Быть может, самым простым способом запомнить что такое стратегическое управление, является приложение функций *общего управления* (в том смысле общего, что его можно применить почти к любому объекту) к стратегическому:

В стратегическом менеджменте иногда удобнее говорить о результатах, результатом в стратегическом управлении являются:

В планировании – разработка стратегического плана.

В организации – разработка оргструктуры, обеспечивающей реализацию стратегии.

В мотивации – это, в первую очередь, формирование соответствующей разработанной стратегии корпоративной культуры.

В контроле – это не только контроль реализации стратегии, но и своевременная коррекция стратегии при изменении внешних условий существования фирмы, а также при изменении потенциала самой фирмы.

Применение

Спрашивается, с чего начать постановку регулярного управления (термин неудачный, но для России вполне подходящий – объясняет разницу между тем, что есть, и тем, что должно быть)?

Так вот, как это ни странно, ставить регулярный менеджмент лучше всего с разработки и реализации стратегии фирмы по целому ряду причин:

А) Чтобы делать «правильные вещи».

Б) Проектная группа по разработке стратегии может научиться в ходе проекта «правильно» делать нужные вещи (разрабатывать стратегию),

и др. (например, из-за хорошей технологической отработанности всего процесса разработки стратегии).

Понимание

Современное стратегическое управление – это управление в зачастую непредсказуемых условиях внешней среды. И потому, результатом такого управления часто становятся не цели, планируемые в начале пути, а долговременные конкурентные преимущества, приобретаемые фирмой в процессе такого движения. И при резком изменении обстоятельств (их ухудшении, или, наоборот, улучшении – которое нельзя упустить, иначе этим воспользуются конкуренты) фирма меняет свое движение, опираясь на приобретенные (или сохраненные) долговременные конкурентные преимущества.

В следующей части книги мы посмотрим как это может выглядеть.

Развитие

тему стратегического менеджмента мы рассмотрим в третьей части книги.

Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование

Чтобы планы не остались на бумаге, а были претворены в жизнь, нужны согласования долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов.

Рассмотрим пример по нашей компании:

Долгосрочные планы

Развить новое бизнес-направление – видеопрактикумы по общему менеджменту и другим темам.

Среднесрочные планы

Подготовить первый диафильм по менеджменту о том, как стране слезть с нефтяной иглы, а компании выйти в мировые лидеры. Работа над диафильмом начинается с подбора видеоредактора (слайды и апробация курса из 8 практикумов уже есть, потребуется небольшая коррекция).

Краткосрочные планы

Подготовить две серии по 8 книг каждая для сопровождения сначала диафильмов, а позже для сопровождения видеопрактикумов. У вас в руках четвертая книга первой из этих серий, после ее издания останется всего 3 книги этой серии⁸, но вся серия – это второе издание книги «Русский менеджмент», потому работа спорится.

⁸ На самом деле только 2, так как 6 книга, как и 5, уже издана.



Рис. 31. Улучшенное первое издание книги «Русский менеджмент».

Планы коммерческой и технической дирекции – планирование и координация

Но согласование должно быть не только на уровне какого-то подразделения, но и всех функциональных подразделений, от которых зависит реализация плана.

Вот пример одного совещания, где я присутствовал как консультант компании. Это было совещание регионального оператора мобильной связи (Чебоксары), который входил в то далекое время в сеть, занимавшую тогда 4 место в стране по числу пользователей. Речь шла о краткосрочном планировании.

Представитель коммерческой дирекции сообщает на совещании, что они запустили мощную рекламную акцию для подключения новых пользователей в сети, но именно в момент этой акции техническая дирекция надумала проводить профилактические работы и только что подключенные новые пользователи были возмущены сбоями в работе оператора мобильной связи.

На это представители технической дирекции компании ответили, что было бы неплохо до того, как запустить рекламную кампанию с большими затратами на ее реализацию, а деньги – всегда ресурс ограниченный, согласовать время такой кампании с технической дирекцией, проблем согласования особых нет.

Как видим на этом примере, а речь в данном случае идет о функции организации – *кто что делает*, что планирование и организация в любой компании, поскольку используется глубокое разделение труда, требует учета взаимопроникновения функций управления, а данном случае планирования и организации (делегирования).

Мы продолжим обсуждение важного момента по взаимопроникновению функций управления далее.

2. Взаимопроникновение функций управления

«Менеджмент-коктейль», рецепт №1: МВО

Управление по целям (МВО) – это метод управления, где подпроцессы планирования и контроля соединяются в терпкий «менеджмент-коктейль».

Ну, во-первых, уже приятно то, что авторы американского учебника М. Мескон и др. «Основы менеджмента», утверждая, что только процессы коммуникации и принятия решений пронизывают другие функции управления (и потому они их называют *связующими процессами*) не только ошибаются (чего же радоваться чужим ошибкам), но сами доказывают в МВО обратное.

Запоминание

Ставится задача, определяются сроки, когда задача должна быть не только выполнена (специалистом или руководителем соответствующего звена), но обязательно проверена руководителем – это и есть МВО, если не считать некоторые приятные и неприятные мелочи:

- приятность в том, что во время текущего выполнения задания контроль не нужен – снижается давление на подчиненного, а также снижаются затраты времени на текущий контроль у руководителя,

- неприятностей много: – МВО требует много времени на согласование – то есть затраты на обсуждения детального плана (здесь я бы рекомендовал прочитать о практическом применении МВО у Ли Якокки⁹, у которого планирование было на 3 месяца), а затем обсуждение – выполнен ли этот план,

- некоторые задания, которые не вписаны в план, могут быть не выполнены в угоду тем целям, по которым будет контроль,

- при желании, МВО становится жестким орудием в руках руководителя: не выполнил задание в срок – сам делай выводы.

Применение

Жизненные ситуации всегда сложнее теории. Например, есть план по числу встреч у менеджера по продажам, для выполнения планов МВО продавец добился встречи с потенциальным покупателем на тему заключения сделки. Но лучше бы он этого не делал – покупатель «недозрел» до заключения договора, и, т.о., фирма потеряла, если не клиента, то время.

Понимание

Кажется, на первый взгляд, что контроль и планирование в МВО отделены по времени: сначала планируем, потом проверяем выполнения заданий.

Однако задание – это не что иное, как установление стандарта – что должно быть сделано (первый шаг функции контроля). И даже сам срок выполнения задания – не что иное, как стандарт – когда нужно выполнить данный фрагмент работы.

⁹ Ли Якокка «Карьера менеджера», 2001.

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.