

The background of the book cover features a repeating pattern of vertical stripes. Each stripe consists of a series of small white circles on a dark blue background, creating a textured, woven appearance. The stripes are arranged in a regular, grid-like fashion across the entire cover.

Мехман Ибрагимов

# Управляемая цивилизация

# **Мехман Ибрагимов**

# **Управляемая цивилизация**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42673826](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42673826)*

*ISBN 9785449690951*

## **Аннотация**

Книга «Управляемая цивилизация» являясь одной из частей более крупномасштабной и многогранной книги «Эффективный управляющий в неэффективной организации», рассматривает несколько основных граней управления и людей, занимающихся управлением.

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ

5

Конец ознакомительного фрагмента.

32

# **Управляемая цивилизация**

**Мехман Ибрагимов**

© Мехман Ибрагимов, 2019

ISBN 978-5-4496-9095-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Случилось так, что планетой Земля начали управлять люди. Они стали управлять планетой в результате процесса эволюции, которая сумела добиться этого через развитие интеллекта (разума) и сознания у людей. Так или иначе, пока точно не ясно и трактуется разными течениями и учёными по-разному, но человек стал «хозяином» планеты. Выдающийся советский учёный-антрополог Борис Фёдорович Поршнёв говорил: *«Если ты хочешь понять что-либо, узнай, как оно возникло»*. (Б.Ф.Поршнев, «О начале человеческой истории (проблемы палеопсихологии)»)

Получение Человеком планеты Земля в полное распоряжение объясняется тремя основными теориями: теологической (картезианской), научно-эволюционной и космически-фантастической.

Рассмотрим существующие три основные теории «захвата планеты земля людьми» (чаще называемые – «теорией происхождения человека»): теологической, биологической (научно-эволюционной) и космически-фантастической (инопланетной).

*Теологическая (картезианская) теория* заключается, как ясно из названия, в божественности происхождения жизни на планете, *космическая*, получившая популярность в последние десятилетия, в инопланетном происхождении

человека на планете и единственная научная теория – **биологическая**, которая базируется на эволюционной теории развития жизни Чарльза Роберта Дарвина.

Независимо от характера и направленности теории происхождения человека, разумность и социальность человека является общепризнанным и вполне доказанным обстоятельством. Рациональность и социальных характер жизни человека предопределили возникновение **управления** в его деятельности.

Однако, если говорить о научной организации и исследовании управления, мы обречены на приверженность био-социальной теории происхождения и развития жизни организмов, в том числе, человека, на планете нашего обитания – на Земле. Эволюция привела к появлению на земле высших организмов, у которых значительную роль начали играть мозги. Среди высших организмов с «недавних пор» (всего лишь каких-то 30—40 тысяч лет назад) среди высших организмов на земле стал выделяться Человек (*Homo Sapiens.*), мозг которого за короткое время сделал фантастический рывок в развитии и достиг уровня сознания. Достигнув уровня сознания, мозг человека превратился в орган высоко-интеллектуального управления, выгодно отличающийся от подобных органов других высших организмов, не сумевших конкурировать с человеком в «захвате власти» на планете. Человек, у которого эволюция развила не физические органы (способности) защиты (мощные челюсти, зубы, когти, физи-

ческую силу и т.д.), а его мозг (умственные способности), использовал свои умственные способности (развив для этого вторую сигнальную систему), по сути, только для одного – для управления. Человек, который начал свой путь по захвату планеты, начал его с управления другими людьми. Тут необходимо сразу отметить, что «Теория эволюции» и «Теория происхождения жизни и человека» имеют множество различных концепций, гипотез и направлений. Мы, не желая останавливаться на каждой из них, отметим лишь две основные, имеющие ключевое значение для исследования различных подходов и концепций управления. Так, советский антрополог, выдающийся историк и исследователь социальной психологии Борис Фёдорович Поршнев был одним из первых учёных, научно обосновавших свои концепции происхождения человека, отличающиеся от господствующих в науке, который пользуясь огромным научным авторитетом, все-же не был признан и принят среди современных ему учёных как основоположник «обоснованной и научной» теории эволюционного происхождения человечества. Хотя его идеи и теории сегодня набирают всё больше сторонников в научном мире. К примеру, Б.Ф.Поршнев считал, что «Человечество не является единым биологическим видом». Оно, скорее представляет собой род и процесс его становления отличался в разных частях планеты и в разных его видах. Оно (Человечество), по мнению Бориса Диденко и в соответствии с концепцией профессора Б.Ф.Поршнева, состо-

ит, как минимум, из четырех основных видов, составлявших одну цепь в антропогенезе:

1) **«Первый вид** (хищный!) – это палеоантропы (или неотроглодиты), предельно близкие к своему дорассудочно-му предшественнику, «биологическому прототипу» – подавлявшему с помощью интердикции волю сородичей и убивавшему их. Это мрачные злобные существа, зафиксированные в людской памяти с самых ранних времен, в частности, в дошедших до нас преданиях о злых колдунах-людоедах;

2) **Второй вид** (также хищный) – это суггесторы, успешно имитирующие интердиктивные действия «палеоантропов», но сами все же не способные противостоять психическому давлению последних;

3) **Третий вид** (уже нехищный) – диффузный. Это те самые суггеренды, не имеющие средств психологической защиты от воздействия жутких для них, парализующих волю к сопротивлению импульсов интердикции. Это – *«человек разумный»*;

4) **Четвертый вид** – это неоантропы, непосредственно смыкающиеся с диффузным видом, но сформировавшиеся несколько позднее. Они более продвинуты в направлении сапиентации, оразумления, и способны – уже осознанно – не поддаваться магнетизирующему психологическому воздействию интердикции. «Неоантропов» следует считать естественным развитием диффузного вида в плане разумности. (см. Б. Диденко, «Цивилизация каннибалов»).



Представленная профессором Борисом Федоровичем Поршневым (1905—1972 гг.), новая концепция антропоге-неза (становления Homo Sapiens», сумела дать новый ответ на «важнейший вопрос человеческой цивилизации» — во-прос о том, как же на самом деле обстоит все с нашим про-исхождением, из кого и как эволюция вывела «человека ра-зумного»?.. Человечество, по мнению Б.Ф.Поршнева, не яв-ляется единым видом. Оно состоит из четырех видов, у кото-рых различная морфология коры головного мозга. Из четы-рёх указанных выше видов, вошедших в род «Человека Ра-зумного», два вида — хищные, причём, с ориентацией хищ-ничества на сородичей-людей. Хищное меньшинство чело-вечества всё время привносит в «*человеческий мир*» внут-ривидовую агрессию, бесчеловечную жестокость, неэтичную бесчестность и аморальную бессовестность.

Монография Бориса Федоровича Поршнева «О начале человеческой истории» стала плодом его полувековой науч-но-исследовательской деятельности, явилась последней ра-ботой ученого и вышла в свет уже посмертно. Она задумы-валась автором как центральная часть более обширного про-изведения — «**Критика человеческой истории**», которую, к великому сожалению и печали антропологии не суждено было осуществить этому гению.

Как бы то ни было, является ли «видом» или «родом» че-ловечество, но твёрдо и бесспорно установлено одно — чело-век — био-социальное живое существо, являющееся самым

интеллектуально высокоразвитым и адаптированным организмом планеты земля, доведшим механизмы управления почти до совершенства, сформировался именно благодаря способности управлять на самом возможно-высоком уровне. Тем самым становится очевидной био-социальная природа человеческого (социального) управления. Исследователи управления в соответствии с традиционным концептуальным научным разделением до сих изучают биологическую и социальную составляющие стороны управления отдельно и даже – изолированно друг от друга.

Неисследованность био-социальной двойственности (дихотомии) управления заставили меня серьезнее заняться этим вопросом, изучить все известные научные исследования в области биологии поведения и социальной психологии. Нужно отметить, что если до конца XX-го века наблюдалось явное превосходство естественно-научной литературы и исследований управления, то с конца прошлого столетия ощущается убедительное доминирование «социо-культурных» попыток объяснения механизмов и принципов управления. Выделение из философии в XIX веке «науки об обществе» (Социология как самостоятельная наука возникла в первой половине XIX в. Во Франции, термин «социология» был введен французский философ Огюстом Контом в 1839 г. и в буквальном переводе означает «наука об обществе» (от лат. *societas* – общество и греч. *logos* – учение).) и её формирование такими гениями человеческой мысли как

Огюст Конт и Эмиль Дюркгейм предопределило появление в дальнейшем из социологии ещё одной науки – науки управления. По сути, социология и есть наука управления – социального управления, тем самым, так как ее (социологии) основателем является великий французский философ Огюст Конт, то и основателем науки управления можно считать его же. Но на смену французам-созерцателям (Конт и Дюркгейм) пришёл немец-активист (Эмиль Максимилиан Вёбер, нем. Max Weber), поставивший во главу угла не закономерности и факты, а действия и решения.

Всё по серьёзному началось, таким образом, с немецкого социолога, экономиста и историка Макса Вебера, утверждавшего, что **Поведение** – наиболее общая категория деятельности человека, которая становится действием, если действующий человек связывает с ним свой субъективный смысл, названный сперва биологами и психологами, а позже также называемый и социологами – мотивацией.

После Макса Вебера все исследователи управления пытались решить лишь одну задачу, задачу достижения эффективности управления. XX век переместил центр научных исследований в самое эффективно-управляемое государство мира – США, где тут же появились многочисленные теории эффективного управления (П. Друкер, Р. Джефри, Р. Руммельт, С. Кови и др.) и практики, доказавшие свою эффективность своей карьерой или капиталами. Но если американские учёные и менеджеры могут знать всё об эффек-

тивном управлении, это отнюдь не означает, что они знают, как достигнуть эффективности. Другими словами, если хороший врач знает, как устроен организм человека, это никак не означает что он должен знать и то, как эволюционно формировался организм человека. А как говорил учёный-революционер, гений антропологии Борис Фёдорович Поршнёв: *«Если ты хочешь понять что-либо, узнай, как оно возникло.»* (Б.Ф.Поршнёв, «О начале человеческой истории»). А возникало человечество явно в процессе повышения уровня управления в группах **троглодитов** и *Homo pre-sapiens*, являвшихся предшественниками и генетическим материалом возникновения *Homo sapiens*.

Трезво и глубоко взглянув на биологическую и социальную сущность человека, становится очевидным, что не физический труд в виде изготовления примитивных орудий труда, стал основой формирования интеллекта у его прародителей – людей-троглодитов, а «умственный труд» в форме управления своими сородичами.

Таким образом, принимая тот факт, что потребность *эффективного управления* явилась причиной и основой создания человеческого рода, а по сути – фундаментом происхождения, человека и социума на планете, необходимо понимать, роль и значимость управления в нашей жизни чрезвычайно высока и это требует всестороннего и более детального его изучения.

Настоящая книга является частью более обширной рабо-

ты об основах и особенностях эффективного управления под названием «Эффективный управляющий в неэффективной организации», слишком большой объём которого предопределил расчленение на более узкие темы и компактные части.

-----

-----

## **– Управление временем и управление людьми как две составляющие эффективного управления**

*«Глаза видят только то, к чему готовы.»* Андре Леруа-Гуран (Leroi-Gourhan), профессор Коллеж де Франс и Университета Сорбонне, французский археолог и антрополог (1911—1986).

Как теперь уже стало известно всем теоретикам и практикам управления, главный фактор успешного управления заключается в эффективном управлении всеми имеющимися ресурсами. А самыми главными из всех ресурсов, которыми мы можем обладать, при всем бурном развитии техники и технологий, нехватке энергоресурсов и финансов, являются люди и время. А из этих двух ресурсов самым ограниченным и невосполнимым является, безусловно, **время**. И об этом совершенно верно, достаточно подробно и максимально точно говорил основоположник современной на-

уки управления Питер Друкер: *«Опытные управленцы знают, что время ограничено. Пределы производительности любого процесса устанавливаются самым скудным ресурсом. В процессе, который мы называем „достижение цели“, этим ресурсом является время. Помимо всего прочего, время – это ещё и уникальный ресурс.»* (П. Друкер, «Эффективный управляющий»).

Время важнейший из всех факторов и ресурсов и уникально уже потому что Оно не создается нами и не зависит от нас. Течение времени не зависит от нашей воли и усилий: время существует всегда и всегда изменяется без нашего участия. Все ресурсы создаются человеком либо добываются из природы. Время дано нам как данность, как солнечная система, воздух и структура планеты. Независимость времени признается, конечно, и Друкером: *«Далее, время совершенно незаменимо. В определённых пределах мы всегда можем заменить один ресурс другим, например, алюминий медью. Мы можем заменить человеческий труд на капитал. Мы можем использовать большие знания, интенсивнее включать в действие интеллект. Но мы не можем ничем заменить время.»* (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). Применительно к жизни и деятельности человека и месте в нем времени Питер Друкер обоснованно, категорично и еще более конкретно, чем о других ресурсах и факторах управления, остроумно, доходчиво и верно сказал: *«Предложение времени абсолютно не варьирует. Каким бы*

*высоким спрос на него ни был, предложение расти не будет. Время не имеет цены, и его нельзя выразить кривой предельной полезности. Более того, время – это самый „скоропортящийся“ продукт, и его невозможно хранить. Вчерашнее время уходит навсегда и безвозвратно. Именно поэтому оно всегда дефицитно.»* (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). Если говорить о «времени» в соответствии с принятыми в литературе об управлении понятиями и терминологиями, как об одном из важнейших и незаменимых «ресурсов» какой-либо человеческой деятельности, объективно и всесторонне, нужно учитывать несколько очень важных факторов, которые упускают из вида все теоретики менеджмента и, даже специалисты по управлению человеческим ресурсом. Все успешные менеджеры, консультанты и теоретики советуют управляющим научиться «умело управлять временем», дают советы по его рациональному использованию и рекомендуют практические приемы для максимальной эффективности использования этого ресурса (учет и регистрация времени, укрупнение времени в блоки и т.д.). Однако, когда речь заходит о способах и методах «управления временем», то все они, кроме каких-то, являющихся узкими, частными и весьма спорными подходами, тактических и технических приемов «управления временем», о которых много сказано и написано каждым теоретиком и даже практиком, ничего другого или, тем более, нового, сказать не могут и не пытаются. Однако, как мы много раз уже говори-

ли и не устанем повторять это – в каждом случае существуют и влияют на исход дела личностные способности и навыки человека, не менее важные и необходимые, чем знания теории и методики управления, которые вычлениают из тысяч путей один или два и преподносят их как единственные только на том основании, что по этим путям когда-то и кто-то дошел до цели эффективности. В то же время, именно личные качества и особые способности повышают качество управления, дают шанс и помогают успевать сделать больше нужных и результативных дел за короткий период времени. Строго говоря, время и не ресурс вовсе. Время такой же фактор жизни и бытия, как и атмосфера планеты, солнечное сияние или гравитация. Время как фактор жизни существует всегда, независимо от того – мы активны или находимся в состоянии покоя и сна. Хотя и все эксперты и теоретики управления приняли безоговорочно, после Питера Друкера, убеждение о «временном ресурсе», сам Друкер выделял «время» от других ресурсов, например, финансов (капитал) и людей: *«В отличие от этих двух ресурсов, никто не может занять, нанять, купить или каким-то иным образом добыть больше времени.»* (П. Друкер, там же).

На любой ресурс управления и жизни мы может направить свое воздействие и изменить или уничтожить его: материальные ресурсы мы создаём, воздействуя на другие предметы, духовно-интеллектуальные ресурсы создаются человеком в результате психо-мыслительных процессов головного



мозга и даже сам человек создается людьми – родителями, семьей, учителями и обществом. Время «создано» и «урегулировано» без нашего участия и оно (время) имеет место на нашей планете помимо нашей воли, мы подвластны времени точно так же как подвластны своей физиологии, силе гравитации на планете и законам солнечной системы. Ведь гравитацией мы не можем управлять – мы только можем использовать ее для себя или других средств и приспособлений. Хотя, было бы здорово увеличивать и, особенно было бы полезно – уменьшать силу гравитации: это дало бы нам весьма полезную возможность совершать прыжки в несколько километров и обходиться без транспортных средств, экологических проблем в городах и не терять столь важное для нас время в простаивании в пробках – только при этом условии мы могли бы сказать, что «управляем» гравитацией – без этого мы можем лишь, зная законы гравитации, использовать возможности нашего интеллекта и воображения для приспособления под свои нужды и желания. То же самое и со временем. Время – это срок оборота Земли вокруг своей оси, чередующее попадание излучения солнца и скрытия его от того места на планете, где мы находимся. Вся биологическая жизнь планеты, приспособившаяся под этот ритм чередований попадания лучей солнца при вращении создала понятие «времени» и промежутки между оборотами земли вокруг своей оси, а также и между оборотами планеты вокруг солнца и есть явление времени, которым

нам предлагают «управлять»... Физическая невозможность изменения скорости хода времени – по сути – скорости вращения и полета планеты Земля очевидна и ясна каждому. Поэтому выражение «управление временем» является скорее конотатным, чем денотатным выражением. В общем-то это хорошо понимает и Питер Друкер и поэтому утверждает: *«Все вокруг требует времени. Требование времени – это действительно универсальное условие бытия. Все работы выполняются во времени и его поглощают. Тем не менее находится множество людей, которые воспринимают этот уникальный, незаменимый и необходимый ресурс как данность. И, пожалуй, ничто так не характерно для эффективных управляющих, как их трепетная забота о времени.»* (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). Мы можем только использовать время, хорошо или плохо, продуктивно или бесцельно, с высокой эффективностью или с низкой продуктивностью. Время нужно на все: на принятие решений, на изучение различных вопросов, на общение и активные действия, на отдых и удовольствия, на размышления и проявление заботы и любви. На все, что мы делаем в жизни нужно время и эффективное управление временем означает всего лишь – эффективное управление собой и своими действиями. П. Друкер вскользь упрекает и критикует тех, кто воспринимает «время» не как важный, «уникальный, незаменимый и необходимый ресурс», а рассматривает его (время) как данность. Но ведь это, действительно, так,

«время» — данность, которая не зависит от наших или чьих-то действий: мы можем управлять только собой и другими людьми, регулировать использование всех ресурсов, но мы не можем сделать так, чтобы солнце взошло или зашло на час или два раньше. Поэтому термин «управления временем» является, конечно же, условным: он означает лишь *способность совершения большего количества дел, рассмотрения большего количества и объема вопросов, принятия и реализации большего количества эффективных решений*. В этом ракурсе Питер Друкер недалек от истины, когда говорит, что человек может «управлять временем» и у всех управляющих должно быть стремление эффективно использовать свое время. Бесспорно, конечно, что каждый управляющий стремится «с максимальной пользой» распределить свое время и минимизировать пустую трату времени. И, конечно же, у каждого из эффективных управляющих выработаны свои методы и приоритеты использования рабочего времени. Конкретных методов и приемов использования времени «производительно» (эффективно) существует великое множество — столько же, сколько существует специфических типов характера, способностей и мотивированности (механизмов и форм мотивации) работников. Все менеджеры-практики знают хорошо, что у людей, совершенно, различные способности, умения, компетенция, интеллект, характер и моральные принципы. В зависимости от этих и еще многих других качеств люди делятся на тех, кто может регу-

лизовать свои временные затраты и эффективно управлять рабочим временем, на тех, кто это может делать не очень эффективно и на тех, кто совершенно не способен на это. Я знал одного управляющего среднего звена, начальника Юри-управления одной крупной нефтегазовой компании, который считался в этой организации одним из успешных и эффективных управляющих, способным очень быстро подготавливать даже сложнейшие юридические документы. Но мало кто знал, особенно из руководства компании, что высокую скорость подготовки и составления документов этот управляющий обеспечивал не за счет эффективного использования своего времени и труда своих работников, а только лишь за счет того, что требовал от своих подчиненных нереально быстрого составления данных документов, непродуманно скороспелых решений и формулировок. Это приводило часто к тому, что многие из подобных «скороспелых» документов по несколько раз возвращались на доработку, иногда даже полностью заново писались и были случаи, когда уже после подписания и вступления их в силу они отменялись или составлялись дополнения и изменения к ним. Все это, без сомнения, указывало на полную некомпетентность и неэффективность работы и начальника, и всего Юридического управления, однако, тут важен еще и тот факт, что указанный руководитель по своему характеру и деловым качествам совершенно не мог контролировать свое время: все его назначенные встречи всегда переносились, он всегда опаздывал, за-

планированные мероприятия длились намного дольше рассчитанного и сотрудники организации, а иногда и важные партнеры компании часами, порой и целыми днями не могли найти его на рабочем месте и провести необходимые обсуждения. Происходило это все во-первых, ввиду чрезмерно общительного характера этого «главного юриста» компании — каждый кто с ним заговаривал, даже по пустячному вопросу или по телефону, завязал на долгий, подробный и порой слишком обстоятельный разговор, который часто еще и сбивался на другие темы, а во-вторых, у этого руководителя среднего звена крупной государственной корпорации не было абсолютно никакого «чувства времени»: он мог несколько часов проговорить по телефону, а потом сказать, что он говорил «всего 5—10 минут»... На этом примере мы видим, что существуют люди, которые в силу своих черт характера и привычек не слишком предрасположены освоить сложную задачу управления своим временем. А человек, являющийся управляющим, да еще и руководителем, не умеющим организовать свой распорядок и управлять своим временем неизбежно будет неэффективно тратить не только свое, но и время своих подчиненных. Возвращаясь к нашему уважаемому руководителю Юридического управления, как пример крайне неэффективного, возможно даже «нерационального» использования времени сотрудников можно привести обычный порядок обсуждения проблем и документов исполнителей у данного руководителя:

вопрос который можно было обсудить максимум за 5 минут мог обсуждаться несколько часов по причине ежеминутного отвлечения начальника управления на долгие звонки, поручения другим работникам, разговоры на отвлеченные темы и прочие действия, не связанные с обсуждением данного вопроса. Иной раз в кабинете собиралось несколько внутренних и сторонних работников со своими проектами документов и вопросами: все ждали терпеливо своей очереди задать вопрос начальнику или получить его визу (подпись) на документ. Это ожидание могло продлиться несколько часов и очень часто становилось напрасным и безрезультатным, так как до того, как доходила твоя очередь нерасторопного начальника вызывали к руководству или на собрание, совещание и другое «срочное мероприятие», а «другое» было всегда «срочным» и важным. Тем самым, этот «авторитетный» и «важный» руководитель не только свое время тратил неэффективно, он растрачивал еще и впустую время своих подчиненных и всех, кто по долгу службу и процедуре должен был «получить» его согласие на свой документ. Конечно же, все возмущались этим фактом и жаловались на столь нерациональную потерю времени, но никто не винил в этом данного управляющего – все видели причину в чрезмерной его загруженности и в большой востребованности. Время на планете Земля течет одинаково для всех – как и солнце светит всем одинаково, и гравитация земли оказывает одинаковое воздействие на все сущее. Однако, все используют

это время с разной насыщенностью и с разной пользой: кто-то проводит свою жизнь в погоне за удовольствиями, кто-то гонится за богатством и властью, а кто-то просто прожигает это время в лени и праздности. Самыми непревзойденными мастерами эффективного использования времени являются, конечно же, величайшие ученые, писатели и композиторы, которые оставили огромное наследие гениальных творений в самом молодом возрасте и вошли в историю человечества наравне с теми выдающимися деятелями человечества, которые прожили относительно долгую жизнь. Рано ушедшие из жизни гении человечества сумели за короткую жизнь создать немыслимые по глубине и объему труды, многие из которых и по сегодняшний день остаются непревзойденными шедеврами человеческого духа и высочайшего интеллекта. Например, такие гении как австрийский психолог и философ Отто Вейнингер (23 года), азербайджанский композитор и педагог Асаф Зейналлы (23 года), русский поэт и писатель Михаил Лермонтов (27 лет), азербайджанский поэт и гуманист Микаил Мушфиг (29 лет) прожили невероятно короткую, но насыщенную эффективным трудом и выдающимся творчеством, жизни. Еще больше гениальных творцов, уже в молодые годы сумевших создать шедевры творчества и сделать неоценимый вклад в научно-культурную сокровищницу цивилизации, но, к большой радости человечества, прожили сравнительно долгую жизнь. Хотя и управленцы все, а особенно, успешные и эффективные управляющие, высо-

ко ценят свое время, строго регламентируют его и все время жалуются на его нехватку. Однако, есть вещи, на которые управляющий просто в силу специфики своей деятельности неизбежно должен уделять значительную часть своего времени. Как верно утверждал Питер Друкер: *«Для того чтобы работники умственного труда успешно продвигали дело, руководители современных организаций должны выделять значительную часть времени на встречу с ними и на обсуждение всех проблем.»*

В то же время, всем известно, что управляющим, главным образом – руководителям, – часто приходится тратить свое время и на не очень необходимые и полезные мероприятия, но избежать траты времени на них управляющие не в силах: *«Нет никаких сомнений в том, что многие управляющие, особенно руководители, – вынуждены много времени проводить в непродуктивных встречах и в сомнительных с точки зрения пользы мероприятиях. Однако, по различным причинам, он вынужден участвовать в них и в иной раз – не имеет даже возможности отказаться от участия в них.»* (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). Конечно, знания некоторых теоретических принципов и теорий «управления временем» могут быть полезными для более интенсивного и результативного наполнения временных отрезков, однако, осуществляя свои функции и выполняя необходимые дела, управляющие редко задумываются – *дискреционное* время они используют или *недискреционное*, они просто выполня-



ют задачи по управлению в той последовательности и с теми затратами времени, которые выстроены у него в голове в порядке важности и необходимости. Этот процесс происходит «естественным» образом, принимая во внимание множества факторов, условий и нюансов – начиная от количества и сложности (масштаба) задач и заканчивая индивидуальными особенностями подчиненных управляющих и всех вовлеченных работников.

Но если руководители высшего звена еще, как-то, более или менее свободны и правомочны управлять своим временем, управляющие среднего и, тем более, низшего уровня, не имеют никаких шансов для избежания (недопущения) непродуктивного принудительного служебного *временипрепровождения*: *«Управляющие младшего звена находятся не в лучшем положении. Их тоже буквально бомбардируют заданиями, которые поглощают их время и практически ничего не дают взамен. Выполнением этих заданий, однако, нельзя пренебречь. Таким образом, управленческий труд связан с обязательным расходом большого количества времени на выполнение обязательных заданий, не носящих продуктивный характер.»* (Питер Друкер, «Эффективный управляющий»).

Тем не менее, пусть даже с минимальной степенью эффективности, решение задач, стоящих перед управляющими, требует от них больших затрат времени, которое строго лимитировано («неизбежно-конечно» и ограничено), незаме-

нимо и невозвратно. Отсюда, если вы не достигаете этой минимальной эффективности, то ваше рабочее время тратится абсолютно впустую, независимо от того, на каких «важных» встречах и совещаниях вы его провели. Ничего не достигнув в своих функциях за определенное время из-за перерыва на встречу или собрание, вам придётся начать все сначала, и этот процесс может повторяться в течение дня неоднократно, происходить ежедневно и отбирать почти все ваше время — как говорят теоретики управления — ваше «дискреционное время» (**дискреционное время** – время, находящееся в полном распоряжении управляющего и необходимое на выполнение дел, приносящих наивысшую отдачу, – самое эффективное время для управляющих). Однако, зачастую управляющие заранее даже и знают – сколько у них будет дискреционного времени сегодня, завтра или в любой другой день. А теперь ответим честно: о какой эффективности управления и «управлении временем» может идти речь, если вы не можете даже не только распланировать, но даже и приблизительно спрогнозировать – «сколько времени сегодня сможете провести продуктивно занимаясь *своим* делом»?!.. Совершенно понятно и закономерно, что «непродуктивное времяпрепровождение» зависит не только от эффективности и рационального устройства организации, но на него неизбежно влияет еще и размер организации, сложность и *многоуровневость* системы управления в организации. Это впервые было отмечено Питером Друкером

ром и одновременно были показаны примеры «эффективного управления временем» наиболее успешных руководителей и проанализированы их методы управления, выявлены самые сильные стороны, приведшие по мнению Друкера их организации на вершину эффективности. Итак, *«чем крупнее организация, тем меньше по-настоящему производительного времени имеет в своём распоряжении управляющий и тем большую важность приобретает для него анализ затрат времени и управление им»* (П. Друкер, там же). В то же время, очевидно и то, что главными факторами в эффективном управлении временем не размер организации, а способности и качества самого управляющего, квалификация всех сотрудников и эффективность работы системы управления в организации. Причем, как и в целом в управлении, так и в управлении временем в частности, личные качества, способности и знания управляющего являются основополагающими и решающими. Именно личные качества управляющего, уровень квалификации подчиненных и рациональность системы управления во всей организации детерминируют (определяют) возможности эффективного использования дискреционного времени управляющего, а не знания различных книжных и «хитроумных» технических приемов и методик «управления временем». Не способный оптимально использовать свой временной ресурс (будем называть «время» ресурсом для того, чтобы не было слишком много путаницы и разночтения с установивши-

мися понятиями, тем более, что в русле темы данной книги этот вопрос не является принципиальным) управляющий, приносит вред не только своей неэффективной деятельностью и тратит свое время нерезультативно, но и неизбежно растрчивает впустую время других управляющих – своих коллег, подчиненных сотрудников или даже руководителей.

Не случайно у Питера Друкера из пяти пунктов методики повышения эффективности управления на первом месте стоит эффективное управление временем: **«Методика 1. Правила эффективного управления временем. Время – уникальный ресурс, который всегда находится в состоянии дефицита.»** (П. Друкер, «Эффективный управляющий»). Так, как связаны все три основных ресурса: деньги, люди и время, между собой в системе практического управления не связаны никакие другие факторы и ресурсы в жизни общества. Не умеющий эффективно управлять своим временем, вряд ли является мастером управления людьми. Это связано, во-первых, с тем, что неспособный ценить и регулировать свое время не будет *тем более* ценить и дорожить временем своих работников и коллег, будет создавать ситуацию бесполезной траты времени и создавать в этом прецедент для сотрудников. В этом утверждении мы, конечно же, полностью согласны с Питером Друкером и со всеми другими «экспертами управления» в их убежденности, что «не способные эффективно управлять своим временем – не способны и стать эффективными управляющи-

ми».

К сожалению, основываясь на примерах из своей практики и изучения воспоминаний и рассказов многих менеджеров, подтвержденными на вышеозначенных примерах, должен, однако, возразить многоуважаемому всеми управляющими и, конечно же, мной мэтру менеджмента Питеру Друкеру в том, что каждого управляющего можно научить рационально и эффективно использовать свое время – точно так же. Как и с тем, что из каждого управляющего можно «сделать» эффективного управляющего. Даже те, безусловно полезные рекомендации, которые дает корифей, могут быть бесполезны в случаях, когда характер и устоявшиеся поведенческие правила делают это невозможным. Как говорил классик: «Привычка свыше нам дана, замена счастьем она!»... Если бы так легко было изменить психо-физиологические, интеллектуально-нравственные и психо-соматические «настройки» человека, то всех людей можно было бы сделать «идеальными»: эффективными управляющими и работниками, совершенными родителями и надежными, понимающими и эмпатичными друзьями, а в обществе не было бы таких проблем как преступность, агрессия и равнодушие. Я уже не говорю об интеллектуальных способностях и морально-этических ценностях, которые также имеют большое значение для возможностей повышения эффективности в целом и в рациональном расходовании важнейших ресурсов, в частности.

Если говорить о способностях управляющих, необходимых им для овладения всеми методами и приёмами эффективного распоряжения, имеющимися в любой организации (в распоряжении управляющего) ресурсами, то не менее важными являются качества, определяющие умение управлять людскими ресурсами. Как показывает опыт и исследования управление людьми (персоналом) является даже важнее, чем управление «временным ресурсом»: даже учитывая тот факт, что время из всех ресурсов (мы договорились, что можем называть время «ресурсом» для соблюдения общей традиционной терминологии) является единственным объективно ограниченным и невозполнимым ресурсом, главным фактором эффективного управления все же является людской ресурс, именно он, в конечном итоге, обеспечивает эффективность организации в целом и эффективную деятельность управляющих в частности. По сути, верный подбор, правильная расстановка и эффективное управление людским ресурсом и является основным фактором и важнейшим методом повышения эффективности управления временем: время нерезультативно и неэффективно тратится на нерадивых и некомпетентных работников и становится высокопроизводительным с добросовестными и квалифицированными исполнителями. Управление людским ресурсом, принципы кадровой политики организаций и регулирование служебных отношений являются достаточно проработанными темами для различных исследований и учений.

В области управления персоналом разработаны различные методики, созданы виртуальные программы, работают многочисленные специализированные организации и специалисты. Именно поэтому мы не считаем необходимым и целесообразным глубоко и детально разбирать эту область, являющуюся, по сути, очень сложной наукой и видом специализированной деятельности. В обширной теме управления людским ресурсом в данной работе мы считаем необходимым осветить несколько важных моментов, по которым мы имеем особое мнение и выразить некоторые мысли, имеющие серьезное значение для практического менеджмента и организаций, сталкивающихся с непреодолимыми препятствиями в деле достижения эффективности и хоть какого-то значительного успеха.

# 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.