

The background of the book cover features a repeating pattern of vertical bars. Each bar consists of a solid blue line with a series of white circles spaced evenly along its length. The bars are arranged in a grid-like fashion, creating a textured, rhythmic visual effect.

Мехман Ибрагимов

# Управляемая цивилизация

Мехман Ибрагимов

**Управляемая цивилизация**

«Издательские решения»

**Ибрагимов М.**

Управляемая цивилизация / М. Ибрагимов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-969095-1

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.

ISBN 978-5-44-969095-1

© Ибрагимов М.  
© Издательские решения

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ                       | 6  |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 16 |

# **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.Поршневу, «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 социальный 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, физическую 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 Поршневу 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 при-

меру, Б.Ф.Поршнева 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, состоит, как минимум, из четырех основных видов, составлявших одну цепь в антропогенезе:

1) **«Первый вид»** (хищный!) – это палеоантропы (или неотроглодиты), предельно близкие к своему дорассудочному 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 г.), новая концепция антропогенеза (становления Homo Sapiens), сумела дать новый ответ на «важнейший вопрос человеческой цивилизации» – вопрос о том, как же на самом деле обстоит все с нашим происхождением, из кого и как эволюция вывела «человека разумного»?.. Человечество, по мнению Б.Ф.Поршнева, не является единым видом. Оно состоит из четырех видов, у которых различная морфология коры головного мозга. Из четырёх указанных выше видов, вошедших в род «Человека Разумного», два вида – хищные, причём, с ориентацией хищничества на сородичей-людей. Хищное меньшинство человечества всё время привносит в *«человеческий мир»* внутривидовую агрессию, бесчеловечную жестокость, неэтичную бесчестность и аморальную бессовестность.

Монография Бориса Федоровича Поршнева «О начале человеческой истории» стала плодом его полувекковой научно-исследовательской деятельности, явилась последней работой ученого и вышла в свет уже посмертно. Она задумывалась автором как центральная часть более обширного произведения – **«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» человечество, но твёрдо и бесспорно установлено одно – человек – 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 «социокультурных» 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 теоретики эффективного управления (П. Друкер, Р. Джеффри, 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 эффективном 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 возникло 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 работы 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 невозполнимым является, безусловно, **время**. И об этом совершенно верно, достаточно подробно и максимально точно говорил основоположник современной науки 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 больше знаний, 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 терминами, 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 говорили 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 можем 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 регулировать 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 Юруправления 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, запланированные 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 сто-

ронних 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 растрчивал 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, высоко ценят свое время, строго регламентируют его и все время жалуется 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 выполняют 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 *времяпрепровождения*: *«Управляющие младшего звена находятся не в лучшем положении. Их тоже буквально бомбардируют заданиями, которые поглощают их время и практически ничего не дают взамен. Выполнив эти задания, однако, нельзя пренебречь. Таким образом, управленческий труд связан с обязательным расходом большого количества времени на выполнение обязательных заданий, не имеющих 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), незаменимо 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 придется 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 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 установившимися 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 растра-

чивает 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 управляющими».

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 специализи-

рованные 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.