

# ДЕНЬ РУБЛЯ ДЕНЬ УЧЕНИКА ДЕНЬ УЧИТЕЛЯ ДЕНЬ УЧАСТНИКА ВОИНСКОЙ СЛУЖБЫ ДЕНЬ ПОПЕЧИТЕЛЬСКОГО СОВЕТА **ДЕНЬ ДЕКАНТОР** **ШКОЛЫ, ГИМНАЗИИ, ЛИЦЕЯ**



N 12 (108)  
декабрь 2020  
EDSH.BY

#ПопечительскийСовет

В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

#ИзОпытаРаботы

РАБОТА ШКОЛЬНОГО ЛАГЕРЯ  
НА КАНИКУЛАХ

ПРОВЕДЕНИЕ НОВОГОДНИХ МЕРОПРИЯТИЙ

ИКТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГИМНАЗИИ

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ИЗ КНИГИ  
«ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

#2021

РАСЧЕТНАЯ НОРМА  
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

ГРАФИК ТРУДОВЫХ ОТПУСКОВ

НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ



ООО «Информационное правовое агентство Гревцова»

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

# ШКОЛА УСПЕШНОГО ЛИДЕРА, ИЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ИЗ КНИГИ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ



**Наталья НАРБУНТОВИЧ**, директор государственного учреждения образования «Средняя школа № 180 г. Минска»

В последнее время мы достаточно часто слышим словосочетание «эффективно работать», «эффективный руководитель». Так кто он, эффективный руководитель современной школы и как им стать? Что значит руководить эффективно? Что входит в общее понимание этих фраз? И вообще зачем это необходимо знать?

Ответ на эти и многие другие популярные вопросы на тему руководства можно узнать в одной из самых популярных книг, посвященных данным проблемам, — «Эффективный руководитель» Питера Друкера.

Директор средней школы № 180 Наталья Владимировна НАРБУНТОВИЧ делится с нами ключевыми идеями из этой книги.



Кто развивается, тот интересен каждую минуту.

В. Г. Белинский

## Кто такой Питер Друкер?

Питер Друкер — американский ученый австрийского происхождения, теоретик менеджмента. Он работал в Гарвардском университете, а также был профессором нескольких колледжей, где преподавал философию, политику, историю и религию. Позже — преподавал менеджмент и социальные науки, специализировался на экономике, консультировал бизнесменов и политиков.

## Что он сделал для менеджмента?

Питер Друкер изменил подход к управлению — доказал, что в нем важен контекст: именно из-за контекста один и тот же подход не во всех организациях работает одинаково. Он выделил управление как отдельную функцию, а менеджера — как отдельную единицу ответственности.



## А что, до него все думали как-то иначе?

Да. Было принято считать, что менеджмент — это точная наука, в ней есть определенные правила, от которых никогда нельзя отступать. А Питер Друкер своими исследованиями доказал, что любая организация является одновременно и экономическим, и социальным органом, и нельзя всеми управлять одинаково, нужно давать сотрудникам больше свободы.

Друкер признавал ценность научного подхода к менеджменту, но считал, что нужно учитывать и корпоративную культуру каждой конкретной организации.

## Я слышал(а) про какую-то другую его книгу?

Запросто. Всего он опубликовал 39 книг, они были переведены на разные языки. На русском есть, например, «Практика менеджмента» и «Эффективный руководитель». Книги он писал в основном по экономике, политике и теории менеджмента.

Одаренность и талант человека еще не делают из него эффективного руководителя. Более того, люди с выдающимися умственными способностями часто оказываются на удивление неэффективными работниками. Они не понимают, что благодаря одним лишь способностям нельзя добиться значительных успехов в работе. Их навыки будут иметь значение только в сочетании с эффективностью. Вклад руководителя не может быть измерен ни количеством подчиненных, ни объемом управленческой работы. Для оценки результативности интеллектуального труда не подходят количественные характеристики: Об эффективности производственного процесса руководителя говорят его результаты; а именно работа над нужным продуктом и решения нужных задач. При этом одним из важнейших выводов, к которым приходит Питер Друкер, является то, что **эффективности можно научиться**.

Автор выделяет пять тезисов:

1. Эффективные руководители знают, на что расходуется их время, и работают над управлением той малой его долей, которую они могут контролировать.

2. Эффективные лидеры нацелены на достижение результата, а не на работу как таковую. Важны достижения, выходящие за рамки внутреннего мира организации.

3. Эффективные руководители строят свою деятельность на сильных сторонах (как собственных, так и других работников организации), а не зацикливаются на слабых.

4. Эффективные управляющие умеют определять приоритеты и концентрироваться на тех немногих задачах, выполнение которых принесет наиболее ощутимые результаты.

5. Эффективные руководители принимают решения, которые определяются верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями. Продуктивные решения — это ряд правильных шагов в верной последовательности.

Рассмотрим подробнее ключевые идеи книги.

### 1. Как правильно распоряжаться своим временем.

Опытных и эффективных руководителей отличает важное качество — они умеют планировать свое время. Такие люди понимают, что время — это уникальный ресурс, который нельзя заменить каким-либо аналогом. Безусловно, многие стараются планировать свое время и следуют методикам тайм-менеджмента, однако зачастую это никак не отражается на эффективности их работы.

Успешные руководители сначала как можно точнее определяют, на что фактически расходуется их время, и только потом приступают к его распределению и сокращению его непродуктивного использования. После этого то время, которое они могут контролировать, управленцы объединяют в укрупненные блоки. Далее оценивают общее количество времени, которое они могут контролировать (дискреционное время), а затем группируют блоки времени для проведения конкретных мероприятий. Если это время тратится на другие

# ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

вопросы, руководители заново пересматривают свой график, избавляясь от еще нескольких наименее продуктивных видов деятельности.

Для таких людей характерно выходить за рамки формальных обязанностей и рассматривать свою деятельность с точки зрения внесения полезного вклада в общее дело. Руководители, которые всё время фокусируются на текущих обязанностях, а также всячески стремятся повысить свой авторитет и подчеркнуть власть, малоэффективны.

## 2. Ставка на сильные стороны.

Эффективный руководитель по максимуму использует сильные стороны и всегда старается повысить отдачу от них. Причем речь идет не только о собственных достоинствах, но и о качествах коллег, подчиненных, руководства, партнеров. Такой подход делает имеющиеся слабости незначительными.

## 3. Каканимать лучших.

Эффективный руководитель понимает, что у выдающихся сотрудников всегда есть заметные слабости. Попытка игнорировать этот факт и поиск более покладистых сотрудников приведет лишь к набору посредственных людей. Поэтому, принимая кадровые решения, эффективный руководитель акцентирует внимание на сильных сторонах кандидата. Обычно лучшие управленцы не состоят в тесных связях со своими сотрудниками, и они не пытаются подгонять должности под конкретных людей. Лучшие руководители делают упор на сильных сторонах также в отношениях со своим начальством. Они признают за всеми наличие слабостей, но прежде всего они развиваются и в себе, и в других те качества, которые помогают добиваться самых высоких результатов.

## 4. Всему свое время.

Главным секретом эффективности Питер Друкер называет концентрацию. Она выражается в выполнении самых важных дел в первую очередь и в том, чтобы делать только что-то одно в определенный период. Эффективные руководители не делают несколько дел одновременно. Они выполняют массу не связанных друг с другом задач, но секрет в том, что управленцы занимаются ими по очереди и затрачивают гораздо меньше времени, чем требуется остальным.

## 5. Эффективные решения.

Хороший руководитель — это лидер, принимающий эффективные решения. Причем в отношении решений действует принцип «меньше, но лучше». Отсюда следует то, что реализация должна быть простой и максимально приближенной к возможностям обычного работника.

В идеале, по мнению Друкера, решение представляет собой выбор между правильным и неправильным, но в реальности это выбор между «почти правильным» и «скорее всего, неправильным» или даже просто между разными действиями, верность которых нельзя доказать. Из этого следует, что решение нужно начинать не с поиска фактов, как обычно советуют многие, а вырабатывать его в столкновении мнений. Готового рецепта правильного решения не существует, однако Питер Друкер предлагает руководствоваться несколькими простыми и очевидными правилами:

- действовать, если преимущества значительно перевешивают затраты и риск;
- можно принять решение о действии или бездействии, но нельзя уклоняться от его принятия или ограничиваться половинчатыми решениями;
- если решение вызывает негативные эмоции, это еще не значит, что нужно требовать повторного исследования этого вопроса;
- тот факт, что верное решение сопряжено с какими-то отрицательными моментами, не должен быть причиной отказа от него;
- многие считают, что быть руководителем — это талант, который либо дан человеку, либо нет, однако, быть эффективным руководителем — значит прежде всего уметь управлять самим собой, и этому умению можно и нужно учиться.

Саморазвитие руководителя не ограничивается развитием умения работать эффективно. Управленцу необходимо приобрести знания и опыт, освоить множество правил работы, а иногда избавиться от стереотипного мышления, старых привычек. Но знания, умения, навыки, независимо от их глубины, ничего не дадут руководителю, если сначала он не научится эффективно их использовать.

