

ДИРЕКТОР

ШКОЛЫ, ГИМНАЗИИ, ЛИЦЕЯ



№ 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



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 застревают 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

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. Как нанимать 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 развивают 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 и 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. 

