



Книга Эффективный руководитель

Питер Друкер
Манн, Иванов и Фербер, 2012
Год первого издания: 1966
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта работа, равно как и все остальные труды Питера Друкера, – подлинная классика литературы о бизнесе. Автор подробно объясняет, к чему менеджер должен стремиться и как ему следует представлять себе свое место в обществе. *BooksInShort* надеется, что вы сможете почерпнуть из этой книги немало плодотворных идей. Никому не удастся писать об управлении компанией с такой мудростью и проницательностью, как это делает Друкер. Все руководители (даже те, которые и так работают эффективно) несомненно извлекут пользу из этой информативной книги.

Основные идеи

- Эффективные руководители умеют расставлять приоритеты и планировать время, охотно берут на себя ответственность, не уклоняются от общения с внешним миром, ищут благоприятные возможности для организации.
- Специфика работы руководителя снижает продуктивность его труда.
- Эффективным руководителем можно стать.
- Чтобы ваш труд был результативным, следует выработать пять привычек.
- Контролируйте свое время.
- Концентрируйтесь на том, какой вклад вы можете внести в успех компании.
- Делайте ставку на свои сильные стороны и на сильные стороны организации.
- Выбирайте приоритетные задачи и выполняйте их по очереди.
- Научитесь отличать типичную проблему от экстраординарной: это основа принятия эффективных решений.
- Общество нуждается в эффективных организациях, которые, в свою очередь, нуждаются в эффективных руководителях.

Краткое содержание

Эффективно работать можно научиться

Нельзя управлять другими, не умея управлять собой. Для руководителя, как и любого другого работника умственного труда, это означает повышение собственной эффективности. Эта задача не слишком сложна: необходимо всего лишь изучить несколько методик и усвоить пять основных привычек. Быть эффективным – фундаментальное требование для каждого руководителя. Если руководитель неэффективен, то он только называется руководителем, а на самом деле занимает чужое место.

“Руководителю платят за эффективную работу”.

Чтобы стать продуктивнее, используйте следующие методики:

- **Сосредоточьтесь на том, что вы должны сделать.** Нередко то, что требуется делать, расходится с тем, чем хочется заниматься. Одновременно выполняйте не более двух задач. Делегируйте полномочия подчиненным.
- **Убедитесь в том, что ваши действия вносят вклад в успех организации.** В какой мере вы способствуете процветанию своего предприятия? На первом месте должна быть именно организация, а не инвесторы, цена акций, сотрудники или руководители.

- **Создайте план действий.** Познания, ум и опыт не принесут пользы без действий; так же бессмысленны и действия без плана. Ваш план действий отражает ваши намерения, а не обязательства. Будьте готовы изменить его, если этого потребуют обстоятельства. Регулярно проверяйте свой план, чтобы удостовериться, что он не утратил актуальности.
- **Берите на себя ответственность за свои действия.** Убедитесь, что ваши непосредственные подчиненные ознакомлены с планом действий. Определите, кто именно будет исполнять план и кого следует регулярно информировать обо всех изменениях.
- **Посвятите в свой план других сотрудников.** Речь идет как о подчиненных, так и о начальниках.
- **Во всем ищите благоприятные возможности.** Любое изменение рассматривайте не как угрозу, а как событие, из которого можно извлечь пользу. Не допускайте, чтобы проблемы одерживали верх над благоприятными возможностями.
- **Заботьтесь о продуктивности совещаний.** Совещания бывают либо очень полезным делом, либо пустой тратой времени. Третьего не дано. Чтобы совещания стали плодотворными, требуется самодисциплина. Заканчивайте собрание, как только достигнута поставленная вами цель.
- **На первом месте должно быть не “я”, а “мы”.** То, что важно лично для вас, на самом деле несущественно. Основное значение имеет то, что ценно для организации.

“Эффективные руководители в первую очередь выполняют самые важные дела и никогда не делают несколько важных дел одновременно”.

Можно быть блестящим специалистом, но при этом неэффективным руководителем. Эффективность – плод систематических усилий. Эффективные руководители находят те области приложения своих сил, которые им больше всего подходят. Это работники умственного труда, помогающие организации достичь своих целей. Они не ограничиваются решением насущных задач, но пытаются уловить важные тенденции, которые вероятнее всего повлияют на судьбу их организации.

“Время – самый дефицитный ресурс. Если вы не управляете им, значит, вы не управляете ничем”.

Однако, к сожалению, эффективности руководителей нередко препятствует специфика их же собственной работы. Это происходит по следующим причинам:

- **Дефицит времени.** Время руководителя принадлежит кому угодно в его организации, но только не ему самому. Когда сотрудникам фирмы или партнерам требуется что-то с ним обсудить, они совершенно не стесняются прерывать его работу. Нескончаемые перебои такого рода мешают сконцентрироваться на чем-либо и не дают продуктивно работать.
- **Склонность сосредотачиваться на решении узких задач.** В США руководители крупных предприятий нередко уделяют приоритетное внимание “родным” для них отделам, которые они возглавляли прежде. Поэтому они никак не могут избавиться от привычки к управлению текущими операциями. Некоторые аналитики указывают на ту же проблему и у европейских менеджеров, хотя многие европейские руководители высшего уровня вышли из так называемого центрального секретариата, где они занимались общим руководством.
- **Организационная разобщенность.** Организации нередко представляют собой совокупность отдельных “вотчин”. Каждая такая “вотчина” – это группа специалистов, сосредоточенно работающих в какой-либо конкретной области, например бухгалтерского учета. У каждой группы свои обособленные цели и задачи, но руководители должны обеспечивать взаимодействие между ними. К сожалению, руководителям не всегда удается держать под контролем работу узких специалистов, что препятствует объединению усилий разных подразделений.
- **Замкнутость организаций.** Многие из руководителей не вступают ни в какой контакт с внешним миром – с клиентами, поставщиками, рыночными аналитиками. Между тем внешние связи весьма существенны: без таких внешних факторов, как рост продаж или поддержка со стороны дистрибьюторов, организации просто не выжить. Процветание любой компании почти полностью зависит от внешней среды, но, к сожалению, чем выше руководители поднимаются по служебной лестнице, тем чаще они утрачивают контакт с этой средой, столь важной для их предприятия. Их эффективность становится тем ниже, чем больше они полагаются на данные компьютерного анализа, пренебрегая живыми реалиями рынка.

“Самая распространенная причина неудач руководителей – это их неспособность или нежелание меняться в соответствии с требованиями новой должности”.

Все руководители сталкиваются с этими трудностями, и далеко не всем удастся с ними успешно справиться. К счастью, есть возможность, несмотря на все препятствия, научиться быть более эффективным. Для этого надо выработать пять привычек.

1. “Знай свое время”

Чтобы распоряжаться своим временем правильно, проделайте следующие три шага:

1. **“Регистрация времени”.** Если вы не отслеживаете, на что уходит ваше время, то вы не можете судить о том, насколько продуктивно вы его тратите. Тщательно фиксируйте, сколько времени заняло у вас каждое дело, а затем используйте эти записи, чтобы отложить некоторые дела как второстепенные. Поручите эти задания своим подчиненным, но при этом поинтересуйтесь у них, не слишком ли расточительно вы распорядились их временем. Если это так, то измените решение. Чем более эффективны ваши подчиненные, тем более эффективны вы сами.
2. **“Управление временем”.** Разработана ли у вас методика экономии времени? Вряд ли, если вы регулярно испытываете острую нехватку времени (например, когда требуется срочно составить годовой отчет). Чтобы избежать цейтнота, тщательно планируйте то, что нужно делать регулярно. Временные затраты могут быть связаны с тем, что в вашем подчинении слишком большой штат: время уходит не на работу, а на решение коммуникативных проблем внутри коллектива. Чтобы повысить эффективность организации, сократите штат. Сведите количество совещаний к необходимому минимуму.
3. **“Консолидация времени”.** Если вы занимаете высокий пост, то вы контролируете в лучшем случае четверть своего времени. Установите, сколько в вашем распоряжении доступного времени, а затем объедините эти минуты в крупные блоки. Позаботьтесь о том, чтобы в выделенное время вас ничто не отвлекало. Для этого часто требуется железная самодисциплина, но иного пути нет: если ваше время

рассеяно по крупницам, ощутимых результатов будет не достичь.

2. “Какой вклад я могу внести в успех моей организации”

Не слишком ли много вы думаете о каждодневной занятости подчиненных и не слишком ли мало – о результатах, которых они достигают? Эффективный менеджер по продажам не просто возглавляет отдел продаж; он добивается того, чтобы продукция компании успешно продавалась. Эффективный бухгалтер не просто ведет финансовый учет; он предоставляет жизненно важную для фирмы финансовую информацию.

“Деятельность очень многих руководителей, к сожалению, характеризуется нисходящей тенденцией. Для них текущие усилия важнее результатов”.

Сосредоточьтесь не столько на своих личных достижениях, сколько на том, какой конкретный вклад вы можете внести в успех организации. “Вклад” следует понимать в широком смысле. Учитывайте как конкретные результаты, такие как рост продаж или снижение цен, так и любую работу на пользу компании, например мотивацию новых сотрудников или помощь в формировании и поддержании корпоративных ценностей. Спросите у своих коллег, начальников и подчиненных: “Что я могу сделать, чтобы вы получили возможность работать более эффективно?” А затем постарайтесь исполнить их пожелания.

3. “Как развить сильные стороны”

Ваши способности, навыки, знания, черты характера – это ваши активы. Эффективный руководитель всегда делает ставку на сильные стороны – как свои, так и своих подчиненных. Этот подход начинается с кадровых решений. Когда вы принимаете человека на работу, не пытайтесь искоренить его недостатки – лучше извлеките максимальную пользу из его достоинств. Не спрашивайте: “Удобно ли мне будет работать с этим человеком?” Задумайтесь лучше о том, какой вклад он сможет внести в успех организации.

“Становится ясно, что для принятия такого решения нужно не только взвешенное суждение, но и смелость”.

В годы Гражданской войны в США советники предупреждали президента Авраама Линкольна, что его генерал, блистательный военачальник Улисс Грант, равнодушен к алкоголю. Линкольн отвечал: “Если бы я знал его любимый сорт виски, то послал бы некоторым другим генералам по бочонку”. Президент всегда обращал внимание на сильные, а не на слабые стороны. То же было свойственно и генералу Роберту Ли, главнокомандующему армией Конфедерации. Когда один из его генералов не выполнил приказ и тем самым расстроил все его планы, Ли спросили: “Почему вы не отстраните его от командования?” “Какой абсурдный вопрос! – ответил Ли. – Потому что он делает свое дело”. В бизнесе, как и на войне, важен конечный результат. Когда вы рассматриваете кандидатуры будущих подчиненных, имейте в виду в первую очередь их наиболее выгодные качества.

4. “Всему свое время”

Не стоит пытаться делать много дел одновременно – ни к чему хорошему это не приводит. Чтобы добиться результата, концентрируйтесь на одном деле, в крайнем случае на двух. Редко кому-либо удастся одновременно справиться с тремя задачами. Конечно, история знает имена гениев, способных уделять внимание сразу множеству дел. Так, считается, что Моцарт мог в одно и то же время сочинять несколько музыкальных произведений. Но большинство из нас отнюдь не Моцарты. Может быть, делать сразу много дел у вас и получится, но от этого серьезно пострадает качество вашей работы.

“И остается последний вопрос, который задает себе любой опытный руководитель: действительно ли это решение необходимо?”

Вместо того чтобы разрываться между несколькими делами, четко и быстро работайте над одним проектом. Это не значит, что вы должны трудиться в лихорадочной спешке. Напротив, следует сосредоточиться и не торопясь решать стоящую перед вами задачу. Уделяйте время только перспективным проектам. Если дело неперспективно, оставьте его. Всегда четко расставляйте приоритеты – это дисциплинирует. Ставьте перед собой масштабные цели. Думайте о будущем, а не о прошлом. Всегда оставляйте запас времени на случай непредвиденных событий; что-нибудь обязательно произойдет.

5. “Элементы принятия решений”

Ситуации, в которых вам требуется принять решение, в большинстве своем отнюдь не экстраординарны, а закономерны и типичны. Чтобы правильно поступить в подобных обстоятельствах, следует прибегнуть к общим принципам и процедурам. Главная задача руководителя – определить, какая ситуация и вправду стандартна, а какая чем-то необычна и потому требует особого подхода. Самая грубая ошибка в этом случае – подходить к типовой проблеме так, как будто это исключение из правил.

“Чем быстрее операционные менеджеры научатся принимать решения в виде истинных суждений, связанных с риском и неопределенностью, тем быстрее мы победим одну из основных слабостей крупной организации – отсутствие подготовки и тестирования персонала для высшего звена управления, занимающегося выработкой и принятием решений”.

Например, на производстве регулярно возникают сходные проблемы, и вы можете устранять их с помощью тех же мер, которые с успехом применялись в прошлом. Широкомасштабный сбой в электроснабжении (как, например, на северо-востоке Северной Америки в 1965 году) – это, напротив, событие совершенно нетипичное. Такая ситуация требует особого, нестандартного подхода, а не применения уже испытанных приемов. Способность отличить типичную ситуацию от экстраординарной – основа принятия эффективных решений.

Критерий релевантности

Ценность решений, которые вы принимаете, зависит от их релевантности. Это наиболее верный критерий для оценки ваших субъективных суждений относительно любой ситуации, с которой вы сталкиваетесь как руководитель.

“Я называю руководителями тех работников умственного труда, менеджеров или независимых профессионалов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний обязаны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное влияние на результат работы всей организации”.

Всегда ориентируйтесь на то, что “традиционные оценочные механизмы неверны”. Ищите альтернативные критерии. Например, целесообразность инвестиции вы можете оценить исходя из того, через сколько времени окупится ваше вложение. Вместе с тем вы можете рассчитать предполагаемую доходность инвестиции либо текущую стоимость ожидаемой прибыли. Каждый из этих критериев отражает лишь один аспект общей оценки, поэтому настаивайте на том, чтобы ваши бухгалтеры провели все возможные расчеты. Сопоставление данных, полученных различными методами оценки релевантности, позволит вам принять наиболее компетентное решение.

Все зависит от вас

Как руководитель и работник умственного труда, вы представляете собой ценнейший ресурс. Для общества очень важно, чтобы вы – равно как и миллионы других работников умственного труда – трудились наиболее плодотворно. Если эффективны вы, то и ваша организация может продуктивно работать и тем самым приносить существенную пользу обществу. Эффективные организации служат тому, чтобы жизнь стала лучше для всех нас. Это возвышенная и благородная цель. Но общество не может достичь ее, если действующие в нем организации неэффективны. Поэтому организации столь остро нуждаются в работниках умственного труда. Таким образом, вы – неотъемлемый элемент той системы, которая движет общество вперед. К счастью, любой профессионал может научиться быть еще эффективнее, чем он есть. Это дело привычки.

Об авторе

Питер Друкер – бизнес-консультант и автор множества работ по менеджменту. В своих тридцати девяти книгах и бесчисленных статьях он пишет о том, как людям следует организовать свою жизнь в бизнесе, на государственной службе и в некоммерческой деятельности. Друкер умер в 2005 году.
