

---

## **ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:**

### **Книги о бизнесе и власти в кратком изложении**

Дорогой читатель, информируем Вас, что использование и распространение результата интеллектуальной деятельности без согласия правообладателя является незаконным и влечет ответственность, установленную ст. 1301 ГК РФ, ст. 7.12 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации. Данное нарушение влечет за собой выплату штрафа в размере до 5млн рублей, либо исправительные работы на срок до двух лет, либо принудительные работы на срок до двух лет, либо лишение свободы на тот же срок.

Каждый экземпляр скачанной Вами книги имеет уникальный идентификационный код, закрепленный именно за Вами.

---

**Питер Друкер «Эффективный руководитель»**

**Питер Друкер: «Эффективность руководителя — это привычка правильно решать задачи»**

*«Эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения».*

*Питер Друкер*

*Как легко было бы управлять коллективом, если бы сотрудников программировали на решение задач, как роботов на производстве, а успех компании на рынке определялся только количественными показателями их работы! Но в современном обществе главным ресурсом для бизнеса все чаще становятся работники умственного труда. Подход к управлению такими специалистами, производящими интеллектуальные ценности, должен быть принципиально иным по сравнению с бригадами рабочих на конвейере.*

Как стать эффективным руководителем нового типа? Питер Друкер в своей книге проводит серьезный и всесторонний анализ основных управленческих задач современной компании и предлагает стратегию их решения.

Взяв эту стратегию на вооружение, любой менеджер сможет развить в себе навыки, необходимые для успешного управления коллективом с высоким интеллектуальным и творческим потенциалом.

## **Об авторе**

**Питер Фердинанд Друкер** — американский ученый австрийского происхождения. Он родился 19 ноября 1909 года в Вене, учился во Франкфурте и Гамбурге, а в годы Второй мировой войны переехал в США. С 1950 по 1971 год Друкер преподавал менеджмент в Университете Нью-Йорка. В 1971 году он стал профессором социальной науки и менеджмента в Университете Клермонта и работал в этой должности до своей смерти в 2005 году. Один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, он был одновременно и экономистом, публицистом, и педагогом. Начиная с 1939 года им было написано 39 книг, а также сотни статей в *The Wall Street Journal* и *Harvard Business Review*. Друкер продолжал профессиональную деятельность до самой смерти.

**Питер Друкер** был первым автором, затронувшим темы управления временем, развития сильных сторон, вклада руководителя в общее дело, способности концентрироваться на главном и технологиям принятия решений. В число основных заслуг Друкера-ученого входит формирование теории о глобальном рынке, а также создание концепции «информационного работника». Его работы, еще при жизни автора признанные классикой экономической литературы, оказали революционное влияние на развитие бизнеса в XX веке. Именно Друкер превратил менеджмент — непопулярную и неуважаемую в 50-е годы специальность — в полноценную научную дисциплину. Питеру Друкеру в течение его жизни было присвоено 19 докторских степеней в различных университетах США, Бельгии, Великобритании, Испании, Японии и Швейцарии. Его именем названы бизнес-школы и фонды.

## **Три главных вопроса об эффективности**

В отличие от многих авторов бизнес-учебников, обучающих управлению другими людьми, Питер Друкер предлагает читателям в первую очередь научиться управлять самими собой. С его точки зрения, это самый верный путь к повышению менеджерской эффективности.

*«Способности к управлению у всех людей различны, но успешно управляют другими те, кто умеет руководить собой, своими действиями и решениями, — пишет он в первых главах. — Самоуправление — это навык, который каждый человек может приобрести и развить в себе с детства, чтобы во взрослой жизни применять его в рабочих и личных контактах с другими людьми».*

По наблюдениям Питера Друкера, главное средство эффективного управления любым делом и любым числом подчиненных — личный пример. Но люди охотно следуют только за теми лидерами, которые научились оптимально выстраивать собственную жизнь и добиваться поставленных целей.

Начиная беседу с читателями, Друкер формулирует **три основных вопроса**:

1. Что означает «эффективное управление»?
2. Что нужно делать, чтобы стать эффективным руководителем?
3. Как принимать эффективные решения?

Семь глав его книги являются развернутыми ответами на эти вопросы.

В первых двух главах приведены теоретические выкладки, связанные с понятиями эффективности. В пяти последующих главах Друкер приводит пять основных методик развития эффективности и дает практические рекомендации, которые может применить любой менеджер в любой сфере современного бизнеса.

.

## **ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Питер Друкер** рассматривает понятие эффективного руководства на примерах из истории США и собственной деловой практики. Сравнивая индустриальное и постиндустриальное общество, он анализирует суть работы руководителя и выявляет универсальные принципы управления, которые не зависят от размера компании и сферы ее деятельности.

### **Эффективный руководитель в индустриальном обществе: военный или госслужащий**

В индустриальном обществе все было подчинено производственным задачам. Для оценки результатов труда применялись количественные критерии (прежде всего производительность). Работники были в основном сосредоточены на создании материальных благ и товаров.

Эффективных менеджеров было мало, потому что реальная потребность в них была невелика: на производстве их заменяли контролеры, вооруженные четкими инструкциями и стандартами. Но эти контролеры, по мнению Друкера, не были настоящими руководителями в современном понимании.

Как поясняет автор, в индустриальную эпоху эффективные руководители чаще всего встречались в армии или на государственной службе. То есть там и тогда, где в условиях ограниченных ресурсов лидеру приходилось брать на себя личную ответственность за решения, влияющие на судьбы многих людей.

### **Примеры эффективного управления из истории США**

- *Генерал Линкольн выиграл Гражданскую войну и возглавил правительство США, опираясь на небольшую группу функционеров.*
- *Во время Второй мировой войны в правительственном аппарате Теодора Рузвельта служило всего 1900 человек.*

### **Эффективный руководитель в современном обществе: тот, кто умеет правильно ставить и решать задачи**

Начиная со второй половины XX века эффективность бизнеса стала измеряться не количеством произведенной продукции/оказанных услуг, а соотношением понесенных затрат и полученного результата.

Технический прогресс, компьютеризация, многократное усиление конкуренции породили новые профессии и формы работы. Наиболее ценным человеческим ресурсом стали не рабочие, занятые физическим трудом, а работники умственного труда, активно использующие свои знания, творческие способности и воображение.

Автор поясняет: *«Работник умственного труда не производит материальный продукт: обувь, детали машин и т.п. Он производит знания, идеи, информацию. Сами по себе такие “продукты” бесполезны. Другому человеку с другим набором знаний необходимо взять его работу в качестве исходных данных и превратить их в конечный продукт, облечь в реальную форму».*

Управление такими сотрудниками потребовало нового подхода к организации процесса работы и новых критериев оценки результата.

По Друкеру, руководители нового времени — это *«работники умственного труда, которые в силу своего положения или имеющихся знаний обязаны в ходе своей деятельности*

*принимать решения, оказывающие значительное влияние на результат работы всей организации».*

**ВАЖНО:**

Эффективность руководителя в постиндустриальном обществе — это привычка правильно решать задачи, из которых состоит управление любым бизнесом или организацией. Такой руководитель должен с помощью своего ума, образования, опыта и личного примера организовать процесс результативной и продуктивной работы своих подчиненных.

**Управленческий парадокс: хороший специалист — плохой руководитель**

Основываясь на многолетних наблюдениях и примерах из практики крупных компаний, Питер Друкер приходит к парадоксальному выводу: «крепкие профессионалы», отличные специалисты в своем деле крайне редко становятся хорошими руководителями.

**Цитата:**

*«Ум, воображение и знания — важные ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они дадут результат. Сами по себе они всего лишь устанавливают планку возможных достижений».*

По мнению автора, это связано с тем, что управление — совершенно особый вид профессиональной деятельности, результат которого напрямую связан с личной эффективностью человека.

Личная эффективность, по Друкеру, не является врожденным качеством. Но ей можно научиться, развивая и правильно используя свои сильные стороны.

**ВАЖНО:**

Для того, кто планирует успешно руководить целой компанией, отдельным подразделением или коллективом сотрудников, приобретение навыков личной эффективности является насущной необходимостью.

**Цитата:**

*«Линейный менеджер способен выполнять такую же работу, какой занимается президент компании: планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать. Но*

*эффективность — это именно то, что объединяет руководящих работников любого уровня».*

По мнению автора, залогом эффективности управления служит увеличение отдачи от человеческих ресурсов, знаний и способностей. А это возможно только при правильно организованном взаимодействии руководителей и специалистов.

### **Четыре препятствия для эффективного управления**

Для любого руководителя любого уровня существуют **четыре основные реалии (они же препятствия)**, которые практически невозможно контролировать:

- *время;*
- *поток событий;*
- *сложности взаимодействия с сотрудниками в рамках организации;*
- *концентрация на внутренних процессах организации в ущерб внешним целям.*

Эти препятствия, по мнению Питера Друкера, создают главные помехи для эффективной работы руководителя. Поскольку отменить или полностью устранить их невозможно, автор рекомендует менеджерам прежде всего развить навык расстановки приоритетов. Это поможет в любой ситуации сконцентрироваться на основной задаче и правильно распределить время.

Подводя итог теоретическим рассуждениям, Друкер отмечает, что эффективность в работе — это не только привычка поступать правильно и целесообразно, но и комплекс определенных практических методик. Следование этим методикам является еще одной правильной привычкой, которую должен обязательно усвоить руководитель.

### **КАК СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

#### **Цитата:**

*«Все эффективно работающие руководители... отличались друг от друга темпераментом и способностями, сферой деятельности и способом выполнения работы; у них были разные характеры, глубина знаний и интересы. В общем, они отличались практически во всем, что определяет личность. А объединяло их всех умение совершать правильные поступки».*

### **Пять методик выработки эффективного поведения**

**1. Управление временем.** Эффективные руководители всегда знают, на что расходуется их время. И систематически трудятся над управлением той долей своего времени, которую они действительно могут контролировать.

**2. Установка на конечный результат.** Необходимо концентрироваться на глобальных достижениях, выходящих за рамки текущих задач. Контроль необходимо обращать не на процесс выполнения работы, а на конечный результат.

**3. Развитие сильных сторон в себе и подчиненных.** В сложных ситуациях необходимо опираться на сильные стороны и не заикливаться на слабых. Начинать работу нужно с тех задач, которые вы в состоянии решить.

**4. Расстановка приоритетов.** Эффективный руководитель всегда занимается делами первостепенной важности и никогда не отвлекается на второстепенные.

**5. Умение принимать правильные решения.** Правильные решения — это система: ряд необходимых шагов в заданной последовательности к определенному результату. Эффективному руководителю важно научиться работать в этой системе. Для этого нужно:

— всегда иметь собственную точку зрения, но не отбрасывать несовпадающие мнения;

— никогда не принимать спонтанных решений;

— повышать качество решений, а не их количество; качественное решение — то, которое больше всего приближает к цели при наименьших затратах.

Каждую из этих методик Друкер подробно разбирает в книге. В сущности, они и являются ответом на глобальный вопрос: «Как стать эффективным руководителем?».

## **Методика 1. Правила эффективного управления временем**

Время — уникальный ресурс, который всегда находится в состоянии дефицита. При этом **Питер Друкер** считает, что стремление к строгому планированию времени редко приносит нужные результаты.

### **Цитата:**

*«То, как люди проводят время, и то, что они об этом думают, как правило, довольно сильно различается».*

По мнению автора, эффективный руководитель должен уметь:

**1) регистрировать время** — т.е. фактически выяснять, на что оно уходит;

**2) распределять время** — выбирать приоритетные задачи и выделять точное количество времени для их решения;

**3) консолидировать время** — группировать мелкие дела в крупные блоки бизнес-задач.

Систематизированное управление временем помогает руководителям фиксировать фактические временные затраты и регулярно заниматься пересмотром своего графика.

Такой подход к управлению временем позволяет руководителю:

- а) вылавливать и исключать «хронофаги» — пожиратели времени;
- б) делегировать выполнение определенных дел тому, кто справится с ними лучше него;
- в) сократить непродуктивную трату времени своих подчиненных (собrania и другие мероприятия, не приносящие компании никакой практической пользы).

#### **Цитата:**

*«Все эффективные руководители постоянно контролируют свою деятельность в области управления временем. Они не только постоянно регистрируют и регулярно анализируют затраты своего времени, основываясь на данных анализа своего дискреционного времени, они устанавливают для себя окончательные сроки выполнения наиболее важных заданий».*

#### **Пример из практики автора книги**

*Консультируя руководителей различных компаний, Питер Друкер описал четыре основные бизнес-ситуации, при которых требуется направленная работа по сокращению непродуктивных затрат времени:*

- в компании постоянно случаются авралы или кризисы по одной и той же проблеме (например, сдача проекта или отчета в срок);
- руководителю приходится затрачивать больше 10% своего времени на улаживание конфликтов и разрешение споров внутри коллектива;
- в систему вошли бесцельные и непродуктивные собрания разных отделов и структур;
- плохо налажен информационный обмен, не отстроена система быстрой и точной передачи актуальных данных.

#### **Методика 2. Установка на конечный результат и глобальные цели**



Питер Друкер убежден, что установка эффективного руководителя на конечный результат может быть выражена в одном главном вопросе:

*«Что лично я могу сделать для улучшения результатов и успеха моей организации?»*

«Хитрость» в том, что, отвечая на этот вопрос, менеджер естественным образом переходит от частных задач к стратегии, от простой продуктивности к ориентации на результат. *«На этом этапе он приучает себя обдумывать, за что ему платят зарплату и какого вклада ожидают взамен. Ответы на эти вопросы ведут к установлению высоких требований к себе, четкой постановке собственных целей и целей организации и повышению интереса к ценностям»,* — поясняет автор.

Таким образом, руководитель устанавливает для себя высокие стандарты. Он берет на себя ответственность за общую цель, а не действует в роли подчиненного, довольствующегося тем, что «начальство довольно».

#### **Цитата:**

*«Тот, кто сфокусирован на своем вкладе в общий успех и берет на себя ответственность за результаты, — в буквальном смысле представитель высшего менеджмента своей компании, даже если он работает на самом низком организационном уровне. Ведь он отвечает за эффективность компании в целом».*

По Друкеру, фокусирование на личном вкладе в общий успех организации — это ключ к эффективности, поскольку:

- повышает качество работы, стандарты и результаты;
- улучшает отношения с другими людьми — начальниками, коллегами, подчиненными;
- позволяет выбирать оптимальные инструменты управления (например, при проведении собраний или составлении отчетов).

Вывод, который делает Друкер, тоже глобальный:

*Эффективное руководство невозможно без личной вовлеченности руководителя в успешность компании в целом и без персональной ответственности за свой собственный вклад в общее дело. Руководитель, который не задает сам себе вопрос о своем личном вкладе в результат, не вправе требовать того же от своих подчиненных.*

#### **ВАЖНО:**

Умение вдохновлять и демонстрировать личную ответственность за успех общего дела — еще два важных признака эффективного управленца.
---

### **Методика 3. Развитие сильных сторон**

Описывая методики эффективного поведения, Питер Друкер особый акцент делает на развитии сильных сторон компании и ее менеджмента.

Он дает руководителям следующие советы:

**1. Избегайте излишней критики**, не заикливайтесь на недостатках и слабых местах.

#### **Цитата:**

*«Концентрация преимущественно на слабых местах и недочетах порождает одни проблемы как в бизнесе, так и во взаимоотношениях в компании, в то время как сосредоточение на сильных сторонах подчиненных, партнеров, вышестоящего руководства и своих собственных делает работу команды максимально продуктивной».*

**2. Оценивайте профессионализм без учета симпатий и антипатий.** Многим руководителям представляется верным решение окружать себя людьми психологически комфортными, часто в ущерб их профессионализму. Питер Друкер считает такой путь опасным, ведущим к неизбежному фаворитизму, интригам, нездоровому соперничеству — и в итоге к общему снижению эффективности работы.

**3. Подавайте подчиненным личный позитивный пример.** Позитивный пример всегда связан с демонстрацией своих собственных сильных сторон (у каждого человека они свои).

Друкер поясняет: *«Эффективный руководитель знает, что стандарты для деятельности группы людей устанавливаются на примере лидера. Следовательно, он никогда не позволит, чтобы деятельность лидера базировалась на чем-либо, кроме поистине сильных его сторон».*

#### **Четыре правила раскрытия сильных сторон подчиненных (и успешного подбора персонала)**

Питер Друкер предлагает руководителям следовать четырем простым правилам, нацеленным на поиск и раскрытие сильных сторон подчиненных:

**1.** Любую должность, если на ней подряд сменилось два или три сотрудника, отлично справлявшихся со своими обязанностями на предыдущих местах работы, следует считать невыполнимой и преобразовать.

2. Сделать каждую должность масштабной и значимой. Тестовое задание для кандидата на должность должно быть настолько широким, чтобы все нужные качества, влияющие на его результаты, проявились в полную силу.

3. Начинать работу с людьми следует с изучения их потенциала, а не с раздачи поручений по выполнению стандартных обязанностей.

4. Использовать сильные стороны сотрудников и при этом уметь мириться со слабыми.

### **Практикум: как определить реальный потенциал сотрудника?**

Для того чтобы правильно оценить реальный потенциал сотрудника и понять, в чем его способности превосходят способности других кандидатов, Друкер предлагает использовать **четыре проверочных вопроса:**

1. Что этот сотрудник/кандидат делает хорошо?

2. Что еще он (с высокой вероятностью) может делать хорошо, опираясь на свои способности?

3. Что необходимо, чтобы он научился в полной мере использовать свои сильные стороны?

4. Хотел бы я, чтобы мой сын или дочь в будущем работали под началом этого человека? Почему?

Ответы на эти вопросы, подкрепленные фактами и наблюдениями, дают руководителю ясное понимание того, что представляет собой его сотрудник.

### **Цитата:**

*«Задача руководителя — не изменить природу человека, а, как говорится в библейской притче о талантах, преумножить способности организации в целом, используя всю силу, все здоровье и все устремления отдельно взятых работников».*

### **Методика 4. Правила расстановки приоритетов**

Питер Друкер дает руководителям четыре основные рекомендации по расстановке приоритетов.

#### **• Выбирайте будущее, а не прошлое.**

Главное в умении выбрать приоритетные направления в работе компании — не анализ того, что уже было сделано, а смелый взгляд в будущее. Именно обращенность в будущее

помогает руководителю выбрать нестандартное (или дерзкое) решение, поставить реалистичные сроки и воплотить утвержденную программу действий в жизнь.

- **Концентрируйтесь на благоприятных возможностях, а не на проблеме.** Смысл этой работы в том, чтобы найти ресурсы для достижения целей завтрашнего дня.

*«Если и существует какой-нибудь главный секрет эффективности, то это концентрация. Чем сильнее и успешнее человек концентрирует свое время, усилия и ресурсы, тем больше разнообразных задач он сможет решить»,* — поясняет автор.

Но необходимо приложить осознанные усилия, чтобы вырваться из «порочного круга» прошлых проблем. Для этого необходимо помнить, что приоритетные задачи всегда обращены в будущее и приближают к цели, в то время как второстепенные в лучшем случае заставляют топтаться на месте.

- **Выбирайте собственное направление в бизнесе,** не плывите по течению вслед за победителями. Именно поэтому так важно избегать заикливания на рутинных проблемах: они мешают увидеть реальные проблемы вашего дела. Приоритетом должна стать установка на конкурентные преимущества, на то, что ваша компания делает лучше других или вообще впервые.

- **Ставьте масштабные цели, не прячьтесь за безопасными и простыми решениями.** Только амбициозные планы и задачи, несмотря на все сопутствующие риски, дадут видимый результат — тот, за который стоит бороться.

#### **Цитата:**

*«Концентрация на главном и правильном и смелость навязывать собственные решения относительно первоочередности задач — это единственная надежда руководителя стать хозяином своего времени и обстоятельств».*

#### **Методика 5. Принятие правильных решений**

Пятая, и последняя, методика выработки эффективного поведения одновременно является и практическим ответом на третий глобальный вопрос, сформулированный **Друкером** для руководителей: «Как принимать эффективные решения?».

**Как же на практике принимать решения, которые отвечают условиям поставленной задачи и содержат в себе методику их реализации?**

Друкер выделяет **пять этапов в процессе принятия эффективного решения:**

- осознание руководителем, что проблема носит общий характер и ее можно решить только выработкой нового правила или принципа;
- определение «граничных условий», т.е. специфических требований, которые необходимо обязательно соблюсти в ходе решения проблемы; простейший пример «граничных условий»: работа должна быть сдана 5-го числа в 12 часов дня в объеме 26 печатных листов;
- поиск «правильного» решения, которое полностью удовлетворит все специфические требования («граничные условия»). Затем внимание необходимо переключить на «подгонку»: компромиссы и уступки, чтобы окончательное решение было приемлемо для всех сторон;
- поиск механизма реализации решения;
- обеспечение «обратной связи» — канала, который позволит отслеживать процесс реализации решения и его результат.

Но Друкер также обращает внимание, что и самое дальновидное решение не сможет быть воплощено в жизнь, если исполнители не будут вовлечены в процесс реализации решения и заинтересованы в его результатах не меньше руководителя.

### **Человеческий фактор**

Важной частью принятия руководителем эффективного решения является взаимодействие с сотрудниками. Нужно уметь проводить конструктивные совещания и не только вдохновлять сотрудников собственным примером, но и мотивировать их интересными перспективами. Причем чем выше уровень образования и интеллектуального развития специалиста, тем меньше для него значима только лишь материальная компенсация трудозатрат.

### **Шесть принципов Вейла и Слоуна**

В качестве ярких примеров решения управленческих задач Питер Друкер приводит деятельность Теодора Вейла, возглавлявшего Bell Telephone System — крупнейшую частную телекоммуникационную компанию на всем Североамериканском континенте, и Альфреда Слоуна-младшего, который фактически создал корпорацию General Motors. Обе организации благодаря вкладу этих двоих легендарных руководителей существуют уже свыше 90 лет.

Вейл и Слоун принимали разные, специфические для своего бизнеса решения, однако они оба всегда соблюдали одинаковые **принципы принятия решений:**

1. Необходимо здраво оценивать ситуацию. Некоторые задачи (стратегические) решаются исходя из принципиальных соображений и глобальных целей. Другие задачи (тактические) требуют прагматичного подхода, основанного на потребностях момента.

2. Необходимо действовать, если преимущества явно перевешивают затраты и риск.

3. Нужно действовать или отказаться от действия, но нельзя уклоняться от решений (или принимать «половинчатые» решения).

4. В случае необходимости приходится делать выбор между двумя компромиссами (между плохим и худшим).

В качестве примера такого трудного выбора **Друкер** приводит знаменитый «суд Соломона» — о разделении ребенка.

5. Больше всего времени и труда берет не принятие решения, а его воплощение в жизнь. Пока решение не реализовано, это только намерение.

6. Реализация решения должна быть максимально приближенной к возможностям среднего работника и как можно более простой.

Таким образом, по мнению Друкера, эффективный руководитель решает проблему только один раз. Но решает таким образом, чтобы в итоге появился четкий сценарий, которому может следовать любой человек, или правило, понятное каждому. А коллектив подчиняется принятому решению тем охотнее, чем лучше оно будет разъяснено каждому отдельному сотруднику.

Суммируя выводы, Друкер приводит своего рода афоризм:

*«Эффективный руководитель — это лидер, принимающий эффективные решения».*

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Еще при жизни Питер Друкер был признан классиком экономической литературы. Представители бизнес-сообщества, руководители крупных компаний считают, что лишь

немногие современные авторы могут сравниться с Друкером в мастерстве изложения и умении раскрывать тему со всех сторон, с богатыми примерами из реальной жизни. Книга «Эффективный руководитель», несмотря на то что отражает реальность послевоенного общества XX века, не утратила своей актуальности. Возможно, секрет ее непреходящей на протяжении многих лет популярности заключается в простоте главной идеи: быть эффективным — значит всегда успевать делать то, что действительно нужно, правильно и нацелено в будущее.