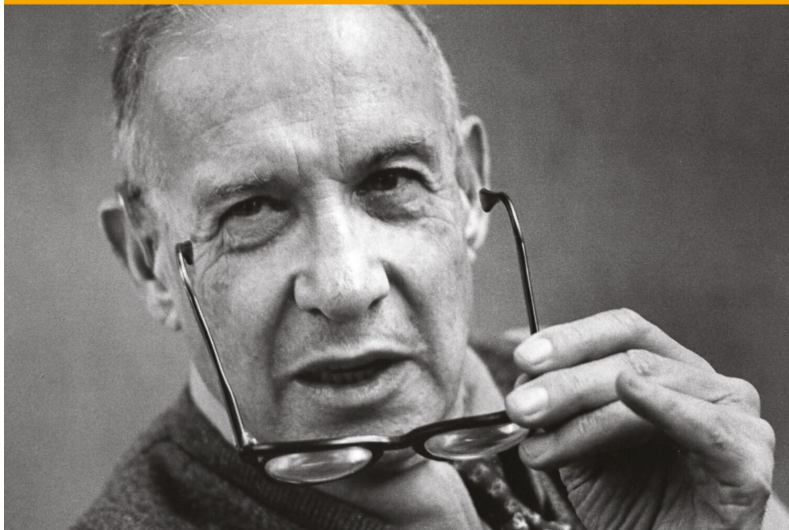


ИЗДАНИЕ В ЧЕСТЬ 50-ЛЕТИЯ ПЕРВОЙ ПУБЛИКАЦИИ



Питер Друкер

Предисловие Джима Коллинза

# ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

*Peter F. Drucker*

# Питер Фердинанд Друкер

# Эффективный руководитель

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=138342](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=138342)*

*Питер Друкер. Эффективный руководитель: Манн, Иванов и Фербер;*

*Москва; 2021*

*ISBN 9785001696681*

## Аннотация

В самой известной книге Питера Друкера поднимается тема эффективности работников умственного труда, приобретающих в современной организации статус руководителя, если в силу своего должностного положения или знаний они отвечают за работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов. Чтобы стать эффективным руководителем, недостаточно быть умным и много трудиться. Чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов или склонностей. Чтобы работать эффективно, руководителю нужно выполнять определенные – причем довольно простые – правила, описанные и прокомментированные в этой книге. Сегодня эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества, а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения – как того, кто только начинает

работать, так и того, кто уже прошел определенный путь вверх по карьерной лестнице.

# Содержание

Предисловие к юбилейному изданию	6
От автора	19
Предисловие	21
Глава 1. Эффективности можно научиться	24
Зачем нужны эффективные руководители	26
Кто такой руководитель	33
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Питер Друкер

## Эффективный

## руководитель

*Издано с разрешения Estate of the Peter F. Drucker 1996  
Literary Works и Andrew Nurnberg Literary Agency*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Peter Drucker, 1967, 1985, 1996, 2002, 2006

© О. Чернявская, перевод на русский язык, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2021

\* \* \*

# Предисловие к юбилейному изданию

## Десять уроков, преподнесенных мне Питером Друкером

Если бы мне предложили прочитать всего одну книгу о самоменеджменте для управленцев, ею непременно стала бы немеркнущая классика – книга Питера Друкера «Эффективный руководитель». Неважно, какого размера организацией вы управляете и управляете ли чем-то вообще. Каждый, кто настроен делать в жизни правильные вещи – то есть *каждый*, кто старается максимально эффективно определить свои приоритеты, обеспечив в итоге наилучший результат, – по сути, является руководителем.

У самых продуктивных из нас в сутках столько же часов, сколько и у всех остальных, но используют они их намного эффективнее, чем те, кто хоть и обладает большим талантом, но не умеет им правильно распорядиться. Как утверждает Питер Друкер в самом начале книги, люди с уникальными способностями часто «на удивление неэффективны». И если он говорит так об исключительно одаренных, то на что же надеяться остальным? Теперь у вас есть нечто, что даже

лучше, чем надежда, – практические рекомендации Питера Друкера.

Впервые я прочитал книгу «Эффективный руководитель», когда мне было чуть больше тридцати, и, надо признаться, это стало переломным моментом в моем саморазвитии. И сейчас, периодически перечитывая ее, я вспоминаю, как эти уроки, словно заповеди, глубоко укоренились в моем сознании. Сегодня некоторые примеры и язык Друкера могут казаться устаревшими, но его идеи неподвластны времени, по-прежнему актуальны и так же полезны, как и более полувека назад, когда он впервые сформулировал их в своей книге. Далее в качестве своего рода небольшого портала для проникновения в разум величайшего мыслителя в области менеджмента я предлагаю десять уроков, которые сам извлек из книги Питера Друкера «Эффективный руководитель».

### *№ 1: первым делом управляй самим собой*

«Способен ли один человек управлять другими людьми, пока еще никем не доказано, – пишет Друкер. – Но управлять самим собой всегда можно». Мы не вправе надеяться, что другие будут работать на максимуме своих способностей, не ожидая того же от себя. В связи с этим Друкер формулирует закон организационной эффективности: соотношение эффективности руководителя к эффективности его команды – величина постоянная; таким образом, если вы хо-

тите повысить результативность окружающих, вам сначала нужно стать более эффективным самому.

*№ 2: занимайся тем, для чего создан*

Одна из самых важных идей Друкера заключается в том, что в подавляющем большинстве вещей мы все некомпетентны. И тут главное – не в способности превратить некомпетентность в совершенство, а в том, чтобы спросить: «А что этот человек делает особенно хорошо?» Ответ, в свою очередь, неизбежно приводит нас к выводу: прежде всего нужно определить *собственные* компетенции – то есть то, что у вас получается гораздо лучше, чем у других, для чего вы, в сущности, и пришли в этот мир, – а затем выстраивать свою жизнь и карьеру с учетом этих способностей. «Уделять слишком много времени недостаткам – не только глупо, но и безответственно», – утверждает Друкер. Неужели же его совет «максимально продуктивно использовать сильные качества» означает, что нам не нужно бороться со своими (и чужими) недостатками? И да, и нет. Это означает, что, если вы созданы для бега на длинные дистанции, не пытайтесь стать полузащитником. Но в то же время надо упорно работать над устранением недостатков, которые препятствуют полному расцвету вашего таланта. Например, когда блестящая баскетбольная карьера Майкла Джордана подходила к концу и его мячи уже не летели в корзину с той же высоты и с той же силой, с какой это происходило в молодости, он начал



оттачивать навык, который изначально был развит у него относительно слабо, – прыжок для броска с отклонением. Он избавился от критической для своей эффективности слабости, превратив этот прыжок в еще одну убийственную силу Джордана на площадке. Делай то, для чего создан, но всегда старайся совершенствоваться; искореняй слабости, но только как помехи твоей главной силе.

*№ 3: работай наиболее продуктивным для себя способом (и позволяй делать то же самое другим)*

Если вы инструмент, пришедший в этот мир, чтобы принести пользу, подумайте, как и когда этот инструмент работает лучше всего. Одни люди продуктивны по вечерам, другие максимально эффективны по утрам. Одни лучше усваивают информацию посредством чтения, другие – слушания. Некоторым подходит полное погружение в задачу, а кто-то предпочитает работать короткими рывками над разнообразными задачами на протяжении всего дня. Одни ориентированы на проекты, другие – на процесс. Некоторым время от времени требуется отпуск, а кто-то ждет не дожидается того дня, когда он наконец закончится. Одни предпочитают работать в команде, а другие в одиночестве. По мнению Питера Друкера, мы запрограммированы на определенный способ работы – точно так же, как поделены на правшей и левшей. Я, например, довольно быстро обнаружил, что не могу заменить утренние часы творческой работы на дневные (утром

мне всегда работается лучше). Именно Друкер вселил в меня уверенность, что по утрам мне стоит отказаться от рутины и бескомпромиссно отстаивать свое право на затворничество в это самое продуктивное для меня время суток. Вы и только вы можете взять на себя ответственность за то, как и когда вам комфортнее всего работать. И чем раньше вы это делаете, тем дольше сможете наслаждаться потрясающим совокупным эффектом десятков тысяч часов, проведенных с максимальной пользой.

#### *№ 4: веди учет своего времени и расходуй его с умом*

Друкер учит, что управлять можно только тем, что можно измерить. Так как же мы смеем надеяться на эффективное управление своим временем, если не оцениваем, на что именно оно расходуется? Вдохновленный когда-то этой идеей, я начал (и продолжаю) вести таблицу, в которую заносю всего один ключевой показатель – ежедневное количество часов творческой работы (с добровольным обязательством заниматься ею не менее тысячи часов в год). Надо сказать, данный механизм весьма эффективно удерживает меня на творческом марше – это время, когда я провожу исследования, занимаюсь разработкой концепций и пишу, – несмотря на постоянно увеличивающееся количество командировок, связанных с управлением моей командой и работой с руководителями компаний. Но необходимо не только вести учет времени, но и стараться не тратить его зря. Друкер

пишет, что «секрет» людей, способных переделать «много дел», причем совершенно разных по характеру, в том, что они *никогда не занимаются несколькими важными делами одновременно* и наотрез отказываются растрачивать себя на «ерунду, на [которую] совсем нет времени». Для этого нужно четко распределить время на три основных блока. Во-первых, отводите непрерывные временные блоки для личных размышлений, желательно в самое ясное время суток; эти «карманы» тишины могут длиться не более полутора часов, но даже самый занятой руководитель должен выделять на них время постоянно. Во-вторых, намеренно зарезервируйте время на человеческий фактор и непредвиденные обстоятельства. В-третьих, участвуйте только в важных встречах и уделяйте особое внимание тщательно организованным регулярным совещаниям, которые могут стать основой для конструктивного диалога, дискуссий и решений; выделите какую-то часть времени для размышлений при подготовке к таким мероприятиям.

### *№ 5: качественно готовь встречи*

Известную цитату «Письмо вышло таким длинным только потому, что у меня не было времени писать короче» можно смело применить ко встречам и совещаниям: «Я мариновал вас на этой долгой встрече, потому что не удосужился подготовиться». Эффективные люди составляют собственные «рецепты» максимально результативных встреч и при-

держиваются их последовательно и дисциплинированно. И хотя хороших «рецептов» встреч, как и рецептов вкусного печенья, великое множество, Друкер выделяет в них два общих «ингредиента»: подготовка с учетом четкой цели («для чего мы собираемся?») и ее планомерное достижение. Люди, которые проводят много собраний, совещаний и встреч, нередко значительно больше времени тратят на их подготовку, чем на сами мероприятия, поскольку злоупотребление временем других людей из-за собственной неорганизованности равносильно краже части их жизни. Нам всем приходится проводить собрания либо в них участвовать, но всегда нужно ограничиваться теми, которые приносят наибольшую пользу; если же *рабочие встречи* начинают доминировать в вашем расписании, знайте, что ваша жизнь, скорее всего, будет потрачена впустую.

*№ 6: не принимай сотню решений, когда довольно и одного*

На нас постоянно обрушиваются ситуации, возможности, проблемы и случайности, которые, как нам кажется, требуют принятия решений. Да. Нет. Пойти. Не ходить. Купить. Продать. Энергично взяться за дело. Пока отставить. Принять. Отклонить. Отреагировать. Проигнорировать. Инвестировать. Вывести прибыль. Нанять. Не нанимать. Все это может казаться хаосом, но самые эффективные люди находят в нем закономерности. По мнению Друкера, мы редко сталкиваемся с необходимостью принимать по-настоящему

уникальные решения. При этом любое хорошее решение сопряжено с немалыми накладными расходами: оно требует аргументов и *дискуссий*, времени на размышления и концентрацию внимания, а также энергии, необходимой для наилучшей его реализации. Учитывая все это, гораздо правильнее оценить картину в целом и принять ряд важных универсальных решений, которые впоследствии можно применять в большом количестве конкретных ситуаций. Иными словами, нужно найти в хаосе закономерность. А точнее, перейти *от хаоса к концепции*. Думайте об этом примерно так же, как Уоррен Баффет при принятии инвестиционных решений. Великий инвестор научился игнорировать подавляющее большинство возможностей почти как фоновый шум. Вместо того чтобы тщательно рассматривать каждую, он принял несколько важных решений – например, переключиться с покупки посредственных компаний по очень низким ценам на покупку отличных «машин для прибыли» по хорошим ценам, – и потом применял их снова и снова. Друкер убежден, что те, кто понял и принял идею Баффета о том, что «бездействие может быть очень разумной моделью поведения», намного эффективнее тех, кто принимает сотни решений без какой-либо четкой концепции.

### *№ 7: определи свой самый большой вклад*

Когда мой друг стал председателем попечительского совета одного из ведущих университетов, он спросил меня: «Как

я смогу понять, что действительно проделал хорошую работу?» Я подумал, что бы сказал на это Питер Друкер, и ответил так: «Найди одну критически важную цель, достижение которой внесет наибольший вклад в будущее университета, и организуй работу по ее реализации. Если ты сделал что-то одно по-настоящему заметное и значимое – например, принял ключевое решение, которое без твоего участия не было бы принято (даже если никто не признает твою роль катализатора), – можешь считать, что сделал действительно большое дело». Друкер, кстати, применил эту идею к собственному консалтингу. Когда я спросил его, каков его вклад в успех клиентов, он скромно ответил: «Да я обычно узнаю от них больше, чем они от меня, – а потом сделал паузу для пущего эффекта и добавил: – Хотя, конечно, в каждом случае имелось одно основополагающее решение, которого они никогда без меня не приняли бы». А какой *самый большой вклад* в успех вашей организации не был бы сделан без вас?

*№ 8: прекрати делать то, что не следовало начинать*

Постоянное расширение перечня обязательных дел без продуманного списка дел, которые нужно перестать делать, указывает на недостаток дисциплины. Четкая сфокусированность на приоритетах избавляет от беспорядка. Иногда лучший способ справиться с этим ассорти из проблем – просто выбросить все его содержимое в мусор и начать все заново. Мы ни в коем случае не должны морить голодом свои

перспективные возможности, потому что слишком заняты обдумыванием наибольших проблем и зациклены на прошлых ошибках. Переходите от прошлого к будущему, идите вперед и всегда спрашивайте: «Что дальше?» Но как это сделать, если старые проблемы постоянно требуют нашего внимания и мы упорно живем с накопленным наследием того, что было с нами раньше? Друкер отвечает на этот вопрос другим вопросом – одним из самых полезных в его арсенале: если бы вам сегодня нужно было принять решение *начать* делать то, что вы уже делаете (открыть новый бизнес, сотрудничать с конкретным человеком, ввести в организации новое правило, запустить проект и так далее), вы согласились бы с собственным решением, принятым ранее? И если нет, то почему вы упорствуете?

### *№ 9: будь экономным*

Еще один важнейший вывод Питера Друкера заключается в том, что, хотя организация и отличается от биологического организма, она очень похожа на него в одном ключевом аспекте: внутри она растет быстрее, чем снаружи; таким образом, по мере роста организации все больше энергии тратится на управление ее внутренней массой, а не на ее вклад во внешний мир. Объедините это с другой истиной по Друкеру: продуктивность одного правильного человека на ключевом месте превосходит совокупную продуктивность нескольких сотрудников со средней эффективно-

стью, привлеченных для выполнения этой задачи. Найдите лучших людей, поставьте перед ними действительно важные цели, расширьте сферу их ответственности и позвольте работать, как им нравится. Не поддавайтесь искушению подогнать дизайн сидений в автобусе под конкретных людей (за исключением гениев, которые попадают крайне редко), ибо это неизбежно приведет к появлению совершенно не нужных вам мест. «Чем меньше работников, чем меньше предприятие, чем меньше работы выполняется внутри него, – пишет Друкер, – тем оно ближе к идеалу».

### *№ 10: будь полезным*

Когда мне было тридцать шесть лет, редактор журнала Industry Week Том Браун каким-то образом уговорил Питера Друкера пригласить меня к себе в гости в Клермонт. И вот в один прекрасный день я, отчитав лекции в Стэнфорде, включил автоответчик и услышал голос с явным австрийским акцентом: «Это Питер Друкер, перезвоните мне». Когда я перезвонил, чтобы договориться о времени встречи, и спросил, нужно ли мне связаться с его помощником для уточнения деталей, в ответ услышал: «Я сам себе секретарь». Этот великий человек жил на удивление просто, без персонала, без помощников для исследований, даже без официального офиса. Он печатал свои гениальные тексты на допотопной пишущей машинке, на маленьком столике, примостившемся перпендикулярно кровати в свободной спальне его скром-



ного дома. В своей гостиной он встречался с руководителями самых влиятельных компаний мира, сидя не за столом, а в плетеном кресле. Но, несмотря на весь этот минимализм, Друкер был самым влиятельным мыслителем в области менеджмента в XX веке.

Моя первая встреча с ним входит в десятку самых значимых событий в моей жизни. Питер посвятил всего себя одной масштабной задаче: как сделать общество более продуктивным и более гуманным? Его душевная теплота – проявившаяся, например, тогда, когда он, распахнув входную дверь, сжал мою *руку в своих* и сказал: «Мистер Коллинз, как же я рад вас видеть! Пожалуйста, проходите», – весьма красноречиво говорила о великой человечности. Но при этом он был невероятно продуктивен. Когда в ходе беседы я спросил его, какой из своих двадцати шести книг он гордится больше всего, Друкер, которому на тот момент стукнуло восемьдесят шесть, не задумываясь ответил: «Следующей!» И после этого написал еще десять книг.

В самом конце нашей встречи Питер бросил мне вызов. Дело в том, что на тот момент я всерьез подумывал оставить преподавательскую карьеру в Стэнфорде, сделав ставку на *собственный путь*. И мне было страшно. «Мне кажется, вы много времени тратите на беспокойство о том, как будете выживать, – сказал Питер. – Вы непременно выживете». А потом продолжил: «И похоже, еще вы тратите много энергии на вопрос, как добиться успеха. Но это неправильный вопрос».

Тут он сделал паузу, а затем, словно истинный мастер дзен, стукнув по столу бамбуковой палкой, произнес: «Вопрос в том, как быть *полезным!*» Великий учитель может в корне изменить твою жизнь за тридцать секунд.

Нам всем дана только одна короткая жизнь, состоящая из ста шестидесяти восьми часов в неделю. Во что она выльется в итоге? Как изменит жизнь других людей? Каков будет ваш вклад? Питер Друкер – в одиночку, без собственной компании, живущий в скромном доме и встречающий гостей в плетеном кресле, – наглядный пример того, что никогда не надо путать масштаб влияния с масштабом организации и что *один* высокоэффективный человек способен внести поистине бесценный вклад даже в одиночку. Он подлинное воплощение всего наилучшего, что может быть в учителе, – образец для подражания и живое отражение собственных идей и правоты своего учения в невероятно долгосрочном эффекте влияния на его собственную жизнь.

*Джим Коллинз*

# От автора

Я счастлив от того, что моя книга вновь выходит в свет. Со времени первой публикации в 1966 году она стала очень популярной у широкого круга читателей во всем мире и была переведена более чем на два десятка языков. Эту книгу настоятельно рекомендуется прочитать сотрудникам многих международных компаний, больших и малых, – как тем, кто только что занял свой первый в жизни руководящий пост, так и тем, кто получил повышение в должности. Потребность учиться эффективному руководству актуальна всегда. Эффективность руководителя обусловлена не «талантом» и уж точно не «гениальными способностями» человека. Эффективный руководитель использует *практические методики*, которым можно и нужно обучиться. В нашем все более разностороннем обществе эффективно работать в должности руководителя становится все сложнее, и это касается не только бизнеса, но буквально *всех* организаций. Эффективный труд в равной мере необходим для самореализации индивида и эффективной работы организации.

Эта книга представляет собой одновременно и краткий план повышения эффективности работы руководителя организации, и практическое руководство по *управлению самим собой* во имя достижения высоких результатов – как в рамках организации, так и вне их. Это самый лучший вводный

курс в теорию менеджмента и теорию организаций для тех, кто не имеет отношения к менеджменту, – студентов непрофильных вузов и факультетов и специалистов из других областей деятельности.

Книга стала результатом двадцатилетнего опыта автора в управленческом консалтинге, а начиналось все с разработки программы для руководителей высшего звена администрации президента Эйзенхауэра. Книга уже давно вошла в список обязательных для прочтения сотрудникам многих бизнес-организаций и всем руководителям, получившим новое назначение, независимо от их уровня и опыта. Ее также настоятельно рекомендуют прочитать всем административным работникам ряда крупнейших университетов мира, например заведующим кафедрами и деканам. То же самое можно сказать о главах больниц. Книга доказала свою огромную пользу более чем миллиону человек, которые за последние тридцать лет основали в Соединенных Штатах Америки благотворительные или другие неприбыльные фонды и организации. Всем известно, что каждое развитое общество сегодня стало *обществом организаций*, а успех (и даже само выживание) любой организации, независимо от ее функций, зависит от *эффективности работы ее руководителей*.

*Питер Друкер*

# Предисловие

Книги по менеджменту обычно рассказывают об управлении людьми. Тема этой книги – управление самим собой в целях повышения эффективности своей деятельности. Способен ли один человек управлять другими людьми, пока еще никем не доказано. Но управлять самим собой всегда можно. Руководители, не умеющие управлять собой для повышения эффективности своей деятельности, не смогут эффективно управлять коллегами и подчиненными. Управление в значительной мере осуществляется на личном примере. А руководители, которые не знают, как эффективно организовать свою работу и рабочую среду, подают плохой пример.

Чтобы работать эффективно, недостаточно ума, трудолюбия и эрудиции. Эффективность – это отдельная категория. Однако, чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов, склонностей или подготовки. Для получения результата руководителю нужно *выполнять* определенные – причем довольно простые – правила. Этот небольшой набор правил описан и прокомментирован в моей книге. Это отнюдь не «врожденные» качества, впитываемые с молоком матери. Проработав сорок пять лет консультантом у огромного количества руководителей в разнообразных организациях – крупных и малых предприятиях, государственных учреждениях, профсоюзах, больницах, универ-

ситетах, общественных службах в Америке, Европе, Латинской Америке и Японии, – я не встретил ни одного «прирожденного» руководителя, который родился бы с умением эффективно работать. Все, кто получает высокие результаты сегодня, упорно учились, а потом долго практиковались в необходимых навыках, пока те не вошли в привычку. Но все, кто работали над собой, чтобы стать сильными, успешными руководителями, преуспели в этом. Эффективности не только можно – ей *нужно* научиться.

Руководители получают деньги именно за свою эффективность, независимо от того, работают они менеджерами, отвечающими как за выполнение своих рабочих обязанностей, так и за работу других сотрудников организации, или они независимые специалисты и несут ответственность исключительно за свой вклад в успех компании. Без эффективности нельзя достичь высоких показателей деятельности, сколько ни вкладывайте в свою работу знаний, сколько времени на нее ни потратьте, сколько усилий ни приложите. Однако до сих пор эффективности работы руководителей уделялось очень мало внимания, и это, в общем, неудивительно. Организации – будь-то коммерческие предприятия, крупные правительственные учреждения, профсоюзы, крупные больницы или университеты – появились относительно недавно. Еще сто лет назад мало кто имел дело с крупными организациями – разве что заходил в местное почтовое отделение, чтобы отправить письмо. А эффективность рабо-

ты руководителя – это эффективность человека в организации. До недавнего времени не было причин заострять внимание на результатах работы руководителей и переживать из-за ее низкой эффективности у многих из них. Однако сейчас большинство людей, особенно с хорошим образованием, большую часть жизни работают в организациях того или иного типа. Во всех развитых странах общество стало обществом организаций. Теперь эффективность работы индивида все больше зависит от его умения эффективно работать в организации, на руководящем посту. А эффективное функционирование современного общества – и даже его шансы на выживание – все больше зависят от эффективности людей, которые им управляют и занимают руководящие должности. Эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества, а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения – как молодого, только начинающего работать, так и того, кто уже прошел определенный путь вверх по карьерной лестнице.

# Глава 1. Эффективности можно научиться

Эффективно работать – вот главная задача руководителя. В какой бы сфере деятельности ни работал руководитель – в бизнесе или в больнице, в государственном учреждении или в профсоюзном комитете, в университете или в армейском подразделении, от него прежде всего требуется *правильное выполнение задач*, или проявление эффективности. Проще сказать, от него ожидают эффективной работы.

Тем не менее подчас руководящие должности занимают работники, не обладающие высокой эффективностью. Развитый интеллект у руководителей – весьма распространенное качество. Нередко встречается и богатое воображение. Уровень эрудированности обычно тоже очень высок. Однако прямой связи между этими качествами и эффективностью руководителя как работника не наблюдается. Люди с блестящими умственными способностями часто на удивление неэффективные работники; они порой не понимают, что при помощи одного только интеллекта нельзя добиться значительных успехов в работе. И не осознают, что развитый ум будет способствовать эффективности только при условии целенаправленного и упорного труда. И наоборот, в каждой организации найдутся очень эффективные сотрудники, ис-



тинные работяги. Пока другие лихорадочно мечутся, имитируя бурную деятельность, которую даже очень умные люди порой принимают за «творческий подход», такой трудяга, казалось бы, не спеша переставляя ноги, доходит до цели первым, подобно черепахе из старой басни.

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.

# Зачем нужны эффективные руководители

Казалось бы, это очевидно. Но почему в таком случае сейчас, когда практически все стороны деятельности руководителя всесторонне освещаются во множестве книг и статей, эффективности его работы уделяется так мало внимания?

Одна из причин такого невнимания к проблеме заключается в том, что эффективность – это особая технология, применяемая в организации работниками умственного труда. До недавнего времени таких людей в организациях было очень мало.

От работника физического труда требуется только результативность, продуктивность, или, скорее, умение правильно выполнять работу, чем обеспечивать правильное ее выполнение. Деятельность такого работника всегда можно оценить по количеству и качеству продукции, легко поддающейся определению и учету, такой, например, как обувь. За последние сто лет мы научились измерять продуктивность и оценивать качество физического труда, благодаря чему сумели многократно увеличить производительность отдельного рабочего.

Раньше во всех организациях основную массу составляли работники физического труда – например, производственные рабочие в цехах или солдаты на фронте. Потребность

в эффективных работниках была невелика: весь процесс управления сосредоточивался в руках немногих «начальников», раздающих приказы подчиненным. Эти руководители составляли такую ничтожную долю трудоспособного населения, что их эффективность даже не ставилась под сомнение. Мы могли зависеть от «прирожденных руководителей» – немногочисленных в любой области человеческой деятельности, – которые словно родились со знанием того, чему другим нужно было напряженно и долго учиться.

Сказанное справедливо не только по отношению к бизнесу и армии. Сегодня нам кажется невероятным, что более ста лет назад, во времена Гражданской войны, американское «правительство» состояло всего лишь из горстки функционеров. При президенте Линкольне под началом военного министра было меньше пятидесяти человек, большинство из них были не «управляющими» и не политиками, а служащими телеграфа. Весь правительственный аппарат США времен Теодора Рузвельта, насчитывающий около 1900 работников, можно было со всеми удобствами разместить в одном из зданий на центральной улице Вашингтона.

В медицинских учреждениях начала века не было «профессионалов здравоохранения»: рентгенологов и лаборантов, диетологов и терапевтов, работников социальной сферы и других специалистов, которых сегодня приходится по двести пятьдесят человек на каждую сотню пациентов. За исключением медсестер там работали только уборщицы, повара и горничные.

Врач был единственным работником умственного труда, и помогала ему обычно одна медсестра.

Иными словами, до недавнего времени основной проблемой организаций была продуктивность деятельности работников физического труда, которые выполняли то, что им говорили. Работников умственного труда в организациях было мало.

Работники умственного труда вообще составляли лишь небольшую часть всех занятых в той или иной организации. Большинство из них были профессионалами (то есть их труд требовал специальных навыков), работали изолированно и в лучшем случае имели в помощниках клерка для канцелярской работы. Эффективность их работы или недостаток эффективности касался только их и влиял только на них.

Сегодня главенствующее положение занимают крупные организации, в основе деятельности которых лежит интеллектуальный труд. Современное общество – это общество крупных организованных учреждений. Во всех таких институтах, включая армию, центр тяжести сместился в сторону работника умственного труда, а этот человек вкладывает в работу то, что у него в голове, а не силу мускулов или ловкость рук. Растет удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания и концепции, а не физическую силу. Эффективность их работы оценивается вкладом в успех организации.

Сегодня эффективность уже нельзя воспринимать как

нечто само собой разумеющееся. В наши дни просто недопустимо ею пренебрегать.

Система измерений и тестов, разработанная нами для оценки физического труда – от организации производства до контроля качества, – неприменима к оценке труда умственного. Нет ничего более непривлекательного и менее продуктивного, чем конструкторско-инженерный отдел, знаменитый быстрым и качественным изготовлением отличных чертежей никому не нужных продуктов. Работа над *нужными* продуктами – вот что делает умственный труд эффективным. Его нельзя оценить с помощью критериев, выведенных для физического труда.

Работнику умственного труда не нужна мелочная опека. Ему нужно только помогать. Но он должен сам направлять себя, причем направлять в сторону результативности и вклада в успех, то есть в сторону эффективности.

Некоторое время назад в журнале New Yorker была помещена такая карикатура: кабинет с табличкой на двери «Компания Ajax. Чес Смит, коммерческий директор. Продажа мыла». Стены кабинета голые, за исключением большого плаката с надписью: «Думаю». В кресле сидит мужчина и, закинув ноги на стол, пускает в потолок кольца дыма. Мимо проходят два человека постарше, и один из них говорит другому: «А откуда нам знать, что Смит думает сейчас о мыле?»

И действительно, никогда нельзя быть уверенным в том, о

чем размышляет в тот или иной момент работник умственного труда. Но думать – это его специфическая работа; этим он и занимается.

Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей<sup>1</sup>. Если его труд лишен эффективности, то желание трудиться и, соответственно, вклад в успех организации скоро уменьшатся и он превратится в обычного чиновника, отбывающего на работе положенные восемь часов.

Работник умственного труда не производит ничего такого, что могло бы быть эффективным само по себе. Он 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. Самая блестящая идея, если ее не применить на практике, останется бессмысленной и бесполезной. Таким образом, работник, занимающийся интеллектуальной, творческой деятельностью, должен делать нечто такое, чего работнику физического труда делать не нужно. И ему нужно сделать так, чтобы его работа была эффектив-

---

<sup>1</sup> На это обращают внимание все исследователи, особенно авторы трех эмпирических трудов: Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе. – Вершина, 2007; David C. McClellan, The Achieving Society (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961); Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: World, 1966).

ной. Он не может полагаться на потребительскую полезность своего продукта, как, например, человек, изготовивший пару ботинок.

Хорошо подготовленный, образованный, думающий работник – один из основных «факторов производства», благодаря которым высокоразвитые общества и экономики современного мира – Соединенные Штаты Америки, Западная Европа, Япония, а также все чаще страны бывшего Советского Союза – остаются либо становятся конкурентоспособными.

Это особенно справедливо по отношению к США. Единственный ресурс, дающий Америке преимущество перед конкурентами, – это образование. Американской системе образования далеко до идеала, но ее уровень значительно выше, чем в обществах бедных стран. Образование можно считать самым дорогим капиталовложением из всех нам известных. Общественные затраты, связанные с подготовкой доктора естественных наук, составляют от 100 до 200 тысяч долларов. Даже «свежий» выпускник колледжа, без профессионального опыта, – это инвестиции в размере не менее 50 тысяч долларов. Только очень богатое общество может себе такое позволить.

Именно поэтому образование и есть та самая область, в которой богатейшая страна мира, Соединенные Штаты Америки, имеет неоспоримое преимущество – при условии высокой продуктивности

умственного труда. Продуктивность представителя этого вида труда выражается в его способности делать то, что надо, и делать это правильно. Вот что называется эффективностью.



# Кто такой руководитель

Любой работник умственного труда в современной организации является руководителем, если в силу должностного положения или знаний он отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов – например, на способность предприятия вывести на рынок новый продукт и завоевать большую часть того или иного рынка или на способность больницы обеспечивать достойный уход за своими пациентами и т. п. Руководитель – мужчина или женщина – обязан принимать решения; он не может просто исполнять приказы других людей. Ему необходимо брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации. Считается, что в силу его знаний у него больше шансов принять правильное решение, чем у любого другого работника. Его место могут занять; его могут понизить в должности или уволить. Но до тех пор, пока работает, он отвечает за цели, стандарты и вклад в работу организации.

Большинство менеджеров – руководители, хотя и не все. В современном обществе руководителями становятся и те, кто не имеет отношения к управлению. В течение нескольких последних лет стало очевидно, что на ответственных должностях, связанных с принятием решений и осуществлением властных полномочий, современные учреждения не мо-

гут обойтись *как без* менеджеров, *так и без* «независимых профессионалов». Этот факт можно проиллюстрировать интервью из газеты с одним молодым американским капитаном-пехотинцем, участником боевых действий во вьетнамских джунглях.

На вопрос журналиста: «Как вам удается сохранять контроль над своими людьми в экстремальных ситуациях?», молодой капитан ответил: «Здесь всю ответственность несу я один. Если мои ребята, столкнувшись с врагом в джунглях, не будут знать, что делать, я не смогу помочь им, потому что буду слишком далеко. Моя работа – сделать так, чтобы они знали, как действовать. А их выбор будет зависеть от ситуации, которую в тот момент смогут оценить только они. Ответственность несу я, но решение принимают люди на местах».

Таким образом, получается, в партизанской войне каждый человек – руководитель.

Однако многие менеджеры не являются руководителями. Иными словами, влияние на эффективность работы в организации большого количества должностных лиц с огромным штатом подчиненных невелико. К этой категории относится, например, большинство начальников цехов на заводе. В буквальном смысле они просто надсмотрщики. Менеджерами их считают только потому, что они управляют работой других. Но они не несут ответственности и не имеют полномочий определять направление, содержание и качество ра-

боты или методы ее выполнения. Их работу в значительной степени можно измерять и оценивать по критериям производительности и качества, то есть по категориям, которые разработаны для измерения и оценки эффективности работника физического труда.

Исполнение работником умственного труда функций руководителя не зависит от того, руководит он кем-то или нет. Так, ответственный за проведение исследования рынка может иметь в подчинении человек двести, тогда как весь штат его коллеги из конкурирующей фирмы будет состоять из двух человек: его самого и секретаря. Конкретный вклад руководителей в успех организации практически не зависит от количества подчиненных. Это всего лишь административная деталь. Конечно, двести человек сделают гораздо больше работы, чем один или два, но это вовсе не означает, что их работа будет эффективнее и продуктивнее.

Умственный труд не поддается количественному измерению. Нельзя его измерить и по произведенным затратам. Эффективность деятельности определяется ее результатами, а на результаты не влияет ни количество занятых, ни объем управленческой работы.

Можно предположить, что чем больше людей занято исследованием рынка, тем скорее результаты их работы будут характеризоваться такими качествами, как глубина проникновения в изучаемые проблемы, творческий подход к работе и т. п., что в итоге приведет к развитию и дальнейше-

му процветанию компании. В таком случае следовало бы нанять даже больше двухсот человек. Но, возможно, руководитель большой группы исследователей будет буквально завален проблемами, связанными с деятельностью двухсот или больше человек. «Управление» ими будет отнимать так много времени, что у него не останется сил на собственно изучение рынка и принятие ответственных решений. Он занят проверкой цифр, и ему не придет в голову спросить: «А что вообще подразумевается под *нашим рынком?*» В результате он может не заметить важных изменений на рынке, что со временем приведет к краху его компанию.

Независимый исследователь рынка тоже может быть продуктивным и непродуктивным. Так, например, он может служить источником знаний и генератором идей, способствующих успеху компании, а может размениваться на решение второстепенных вопросов, которые многие теоретики принимают за исследовательскую работу. Поэтому он будет не в состоянии следить за происходящими вокруг событиями, а тем более их анализировать.

Во всех организациях, основанных на умственном труде, есть люди, которые никем не руководят, но при этом считаются руководителями. Следует признать, что ситуации, как в упомянутых выше вьетнамских джунглях, когда любой член группы в любой момент должен уметь принять жизненно важное решение, влияющее на судьбу всей группы, возникают нечасто. Тем не менее химик в исследовательской ла-

боратории, принимающий решение провести исследование так, а не иначе, в итоге определяет будущее своей компании. Он может быть директором исследовательской лаборатории. А может быть – и часто именно так и бывает – рядовым ученым без каких-либо управленческих полномочий, иногда даже совершенно неопытным работником. Точно так же решение о том, что считать «одним» продуктом в гроссбухе, может принять вице-президент компании<sup>2</sup>. Но его может принять и младший бухгалтер. И это справедливо для всех областей деятельности современной крупной организации.

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. Но ни в коем случае не следует считать, что большинство из них – работники умственного труда. Как и во всех других областях, в интеллектуальной деятельности имеют место и рутина, и неквалифицированный труд. Но в общем числе работников умственного труда руководителей больше, чем это отражено в организационных схемах многих организаций.

---

<sup>2</sup> См. мою книгу «Эффективное управление предприятием» (Вильямс, 2008), особенно главу 2.

# 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.