

Кто такой Питер Друкер?

Это один из легендарных «праотцов» современного менеджмента. Питер более 50 лет назад описал качества, которыми должен обладать эффективный руководитель. На его счету 39 книг, у него консультировались топ-менеджеры таких всемирно известных компаний, как General Motors, IBM и организация Красного Креста. Даже когда Питеру было глубоко за 90, он не снижал планку и блистательно делал свою работу.

Питер подготовил для вас десять правил, которых нужно придерживаться, если хотите добиться такого же успеха, как он. Следуйте им - и ваша работа станет эффективнее, а ваша ценность как руководителя возрастает.

- 1. Оценивайте только те качества сотрудников, которые понадобятся им в работе. Не акцентируйте внимание на их личностных недостатках.**

Когда началась гражданская война, Линкольн назначил Гранта генералом. Через некоторое время президенту сообщили, что Грант имеет пристрастие к алкоголю. На это Линкольн ответил, что если бы он знал его любимый сорт виски, то послал бы другим генералам по бочонку.



Тот самый легендарный генерал Грант. Так и не скажешь, что выпивал. В будущем ему даже удалось стать президентом Америки.

Среди всех командующих, только Грант успешно планировал и осуществлял все военные операции. Авраам Линкольн показал себя в этой ситуации не только как отличный президент, но и как мудрый руководитель - ему было важно, как генерал ведет бой, а не сколько выпивает после него.

2. Руководителем является каждый, кто отвечает за результат.

Однажды у молодого капитана спросили, как у него получается управлять своими людьми в экстремальных ситуациях. Капитан сказал, что всю ответственность несет только он. Если его ребята попадут в плен или столкнутся с противником в окопах, он не сможет им помочь. Но зато он может обучить их, как реагировать. А их решение будет зависеть только от них самих и от обстановки, в которой они находятся. Решение принимают люди на местах, но ответственность несет капитан.

3. Заведите дневник и записывайте туда, на что тратите своё рабочее время. Это ваш самый ценный ресурс.

Есть один замечательный эксперимент, который я время от времени провожу со своими сотрудниками. Прошу руководителей с хорошей памятью описать, как они эффективно распределяют своё время. Эти записи я прячу на несколько месяцев. На протяжении этих месяцев, руководитель старается фиксировать, как тратит своё время. Результат удивляет и нас, и самого руководителя. Оказалось, то, что он думает о своём распределении времени, и то как он его распределяет на самом деле - это совершенно разные вещи.

Директор одной ведущей компании был уверен, что разделяет своё рабочее время на три равные части: одну треть он уделяет начальству; вторую треть проводит с полезными клиентами, а остальное время уходит на общественную деятельность.

Но, когда спустя несколько месяцев секретарь показала ему фактические записи о его распределении времени, директор был удивлен. Сначала он даже не поверил - оказалось, что на три блока, которые он сам для себя «выделил», он практически не потратил времени. По факту он работал «диспетчером» - занимался заказами своих клиентов, связывался с заказчиками. Провели ещё несколько экспериментов. Только после этого он убедился, что для эффективного распределения времени, его лучше фиксировать.

4. Уважайте время своих подчиненных и не занимайте его зря.

Директор одной финансовой компании имел плохую привычку - он проводил многочасовые собрания, приглашая всех своих сотрудников. Таким образом, вместо того, чтобы работать - сотрудники слушали многострадальные отчеты, которые не приносили им никакой пользы.

Если ещё каждый участник задаст хотя бы по одному вопросу - на собрание могла уйти половина рабочего дня.

Как только один из сотрудников осмелился сказать ему правду, директор поменял тактику. Теперь он рассылает всем сотрудникам мэйл, в котором сообщает имена нескольких сотрудников, которую будут сегодня докладывать и приглашает посетить совещание всех, кому это интересно.

Собрания, которые так утомляли всех сотрудников и отбивали желание работать не весь день, теперь длятся 1 час вместо 3-4, а эффективность работников возросла.

5. Выберите одну задачу и сконцентрируйтесь на ней.

Концентрация необходима именно потому, что перед руководителем стоит огромное количество задач, требующих решения. Делать одно дело одновременно - значит делать его быстро. Чем сильнее и успешнее человек концентрирует своё время, усилия и ресурсы, тем больше разнообразных задач выполняет.

Моим кумиром является глава одной известной фармацевтической фирмы, который достиг блестящих результатов очень простым способом - он поставил себе одну главную задачу, и вкладывал все силы в неё.

Благодаря этому маленькая, никому не известная компания, работающая на одну страну, стала мировым лидером.

Начинал он исключительно с исследовательской программы. Руководитель не был ученым, но нанимал сотрудников-профессионалов. Ему было важно, чтобы компания имела своё собственное направление и стиль.

В результате, компания, которая изначально не могла даже использовать разработки других фирм, стала ведущей фирмой в двух важных исследовательских областях. Тогда этот лидер начал развивать свою компанию на транснациональном рынке.

Он проанализировал, что спрос на лекарства стимулируют страховые компании и государственная медицинская служба. «Подстраивая» свою компанию под рынки других стран, руководитель начал развивать свою деятельность в регионах, где компания ещё не работала.

В последние пять лет он занимался выработкой стратегии, которая позволила внедрить принципы современной медицины в государственные учреждения и некоммерческие больницы.

Не всегда главы крупных компаний выполняют хотя бы одну задачу за время своей работы, а этот человек выполнил сразу 3 важных дела и вывел свою компанию на мировой уровень. Вряд ли ему бы это удалось, чтобы его взгляд не сфокусировался на одной единственной главной задаче.

6. Не откладывайте свои решения на завтра. Завтра может не наступить

Сколько браков так и не состоялось, из-за нерешительности и неуверенности? Сколько прекрасных врачей, талантливых полицейских «погибли», потому что так и не решились связать свою жизнь с профессией мечты?

Сомнения порождают неуверенность, а неуверенность никогда не приведёт к успеху. Если сегодня вы решили открыть свою фирму - сделайте это прямо сейчас.

Да, возможно все получится не совсем так, как вы хотели. Но если не попробуете, точно лишите себя возможности стать успешным.

7. Запатентуйте свою политику, правила и принципы.

Администрация Джона Кеннеди состояла из блестящих политиков, однако они сумели добиться успеха лишь в одном деле - решении Карибского кризиса. Почему? Они были прагматиками. Их методы основывались на принципах послевоенных лет, которые в современном мире оказались не актуальными как на национальном, так и на международном уровне.

8. Ищите не профессионалов, а людей, обладающих качествами, нужными для выполнения вашей работы.

Одна химическая компания столкнулась с проблемой - их средства, хранящиеся в банках двух западноафриканских стран, заблокировали.

Для того, чтобы сохранить свои деньги, фирма решила инвестировать их в местные компании. Эта сделка должна была стать выгодной для всех. Компании могли отказаться от импорта, а уровень местной экономики вырасти.

Эта фирма создала химическую «формулу» для консервации тропического фрукта, который был основой рациона местных жителей в обеих странах, чтобы продукт не портился при транспортировке.

В обеих странах предприятия успешно функционировали. Но в первой менеджеры искали высококвалифицированных профессионалов, которые должны идеально выполнять техническую работу.

Вы можете догадаться, что в Западной Африке большой дефицит таких кадров. А во второй менеджеры максимально упростили процесс производства, чтобы даже технический «чайник» сумел выполнить работу.

Через несколько лет компания решила вывести валюту из этих стран. Но для первой компании покупателя так и не нашлось, а вторая была успешно продана.

Вышло так, что компания, менеджеры которой «завысили планку», принесла одни убытки. А компания, которая подстраивалась под сотрудников - оказалась настолько выгодной, что окупала свои первоначальные инвестиции.

9. Не спешите принимать решения, пока не услышите контраргументы.

Решения, принимаемые руководителем, эффективны не тогда, когда их шумно и единогласно одобряют. Они эффективны лишь при условии, что основаны на

столкновении противоположных мнений, диалоге различных точек зрения.

Первое правило принятия решений: не принимайте решение, пока не услышите мнений, противоречащих вашему.