Институт Точной Механики и Оптики

(Технический университет)

Кафедра теории менеджмента

Вклад Питера Друкера

в

современную теорию менеджмента

 Реферат

 студентки 3 курса группы 389

 Демьяновой Елены

Санкт-Петербург

1999ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 3

Основные идеи и концепции, разработанные Питером Друкером 4

Управление по целям 5

Концепция предпринимательского общества 6

Общество знаний 10

Теория бизнеса 12

Эффективность 14

Заключение 17

Сноски 19

Список литературы 20

#### ВВЕДЕНИЕ

Питера Фердинанда Друкера можно с уверенностью отнести к подлинным классикам мировой управленческой мысли. Его работы широко известны в мире. Они до сих пор издаются и переиздаются большими тиражами и служат основными источниками для изучения современной теории бизнеса во многих университетах и бизнес-школах. Главным вкладом ученого является систематизация знаний по проблемам управления и выделение менеджмента в отдельную науку.

Современное общество сегодня из индустриального превращается в «общество управляющих», поскольку именно эта категория работников выходит на первостепенные позиции. В США, например, категория «управляющие и специалисты» составляет более трети всех занятых. Управление стало главным фактором этой трансформации. Именно феноменом менеджмента можно объяснить, почему на предприятиях все больше и больше используется труд высокообразованных и высококвалифицированных работников. Ни одно общество, ни одна социальная система прежде не могли себе позволить этого. И именно управление в состоянии использовать постоянно углубляющееся разделение труда, объединить работников разных специальностей и привести их к достижению общих целей. Роль управления в том и состоит, чтобы превратить знание и образованность в непосредственную производительную силу общества, в то, что называется истинным капиталом любой экономики.

Почти 150 лет тому назад понятие «менеджмент», сама наука управления были неизвестны. С тех пор, согласно Друкеру, управление радикально изменило всю систему социально-экономических отношений в высокоразвитых странах мира. В своих работах Друкер прослеживает весь путь этой трансформации, показывая, как управление создало мировую экономику, установило новый экономический порядок. Он останавливается на анализе тех проблем, с которыми сталкиваются и встретятся в будущем управляющие развивающихся и развитых стран, делая акцент на тех принципах управления, которые помогут управляющим создавать преуспевающие предприятия по всему миру.

***ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И КОНЦЕПЦИИ,***

#### *РАЗРАБОТАННЫЕ ПИТЕРОМ ДРУКЕРОМ*

Питер Фердинанд Друкер родился в 1909 году в Вене. До прихода к власти фашистов работал в Германии журналистом, где и получил докторскую степень в области публичного и международного права. Затем Друкер перебрался в Лондон, а оттуда в 1937 году – в США. Здесь в 1939 и 1942 годах вышли его первые книги: «Конец экономического человека» («The End of Economic Man») и «Будущее промышленного человека» («The Future of Industrial Man»). Идеи, высказанные Друкером в данных работах, заинтересовали одного из руководителей «Дженерал Моторс», который пригласил его провести исследование высшего управленческого звена компании и основных принципов его функционирования. На основе данного исследования и опыта работы в консалтинговых проектах, выполнявшихся им для других крупных корпораций («Дженерал Электрик», «Сиарс, Робак») Друкер выпустил еще две работы: в 1946 году – книгу «Концепция корпорации» («Concept of the Corporation»), а в 1954 году – «Практика менеджмента» («The Practice of Management»).

В качестве выводов, основанных на этих работах, автор определил отсутствие понятия менеджмент, как профессии: менеджеры не осознают, что выполняют набор функций менеджера. Друкер также выделил 3 основополагающие функции менеджера:

1. управление бизнесом;
2. управление менеджерами;
3. управление работниками.

Третьим важным выводом было определение бизнеса, как фирмы, включающее 3 понятия. Во-первых, как «бизнеса», то есть экономического института, образованного для создания продукции, удовлетворяющей запросы рынка, клиентов фирмы. Во-вторых, как гуманитарной и социальной «организации», нанимающей людей и обязующейся платить им за труд. В-третьих, как «социального института», интегрированного в общество и потому подверженного влиянию общественных интересов. При этом в «Практике менеджмента» обсуждается почти неизвестное в 50-е годы явление «социальной ответственности бизнеса», которое в конце XX века стало самостоятельной сферой исследований и преподавания в школах бизнеса. Главным в первых книгах Друкера является попытка представить управление в виде систематизированной суммы знаний, то есть новой научной дисциплины.1

 Друкер сделал вывод, что успехи ведущих корпораций США связаны с использованием одних и тех же приемов эффективного руководства бизнесом. К ним ученый относил децентрализацию принятия оперативных решений, оптимизацию численности управленческого персонала, «обогащение» труда, четкое осознание своей принадлежности к конкретному бизнесу.2 Наиболее существенным вкладом ученого в теорию менеджмента считается анализ самых важных из подобных методов, позволивший ему разработать концепцию «управления по целям».

# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

# (MANAGEMENT BY OBJECTIVES)

Центральная идея данной концепции – в множественности целей организации (не только традиционная максимизация прибыли, но и нацеленность на долгосрочный успех). Задача рационального менеджера состоит в сбалансировании различных целей организации. Определенность целей для каждой сферы управленческой деятельности позволяет, во-первых, объяснять весь спектр хозяйственных явлений в нескольких обобщающих формулировках; во-вторых, проводить проверку этих суждений на практике; в-третьих, предсказывать поведение фирмы; в-четвертых, проверять разумность решений в процессе их принятия, а не после их реализации; в-пятых, улучшать будущую деятельность на основе анализа прошлого опыта. Использование механизма управления по целям как метода повышения эффективности организации позволяет объединить планирование и контроль, повысить вовлеченность руководителей всех уровней в процесс выработки целей и стимулирует процессы обратной связи. Другим важным достоинством этой концепции является соединение задач, стоящих перед отдельным менеджером, с общими целями фирмы. Управление по целям, таким образом, предполагает, что руководство организацией является функцией группы менеджеров, а не исключительной привилегией одного человека. Поскольку составной частью управления по целям является широкое участие в нем нижестоящих работников, высшие менеджеры должны поддерживать сотрудничество с ними и их участие в выработке решений.

Друкер определил набор целей, определяющих долгосрочный успех, в который входят совершенствование

* положения компании на рынке,
* производительности труда,
* показателей прибыльности,
* инновационной активности,
* физических и финансовых ресурсов,
* деятельности менеджеров и развития их способностей,
* деятельности работников и отношения их к труду,
* ответственности компании перед обществом.

## КОНЦЕПЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ОБЩЕСТВА

В 1984 году Питер Друкер издает книгу под названием «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы» («Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles»). В этой работе Друкер вводит термин «революция в управлении», подразумевая под ним инновационную деятельность и предпринимательство. Автор пишет, что они (инновационная деятельность и предпринимательство) помогают достичь тех изменений, которых пытались добиться с помощью различных исторических революций, но только без кровопролития, гражданской войны, концентрационных лагерей и экономических провалов. Созидательные функции инновационной деятельности и предпринимательства отличаются целенаправленностью, определенностью и контролируемостью. Автор говорит о необходимости предпринимательского общества, в котором инновационность и предпринимательство были бы устойчивым, нормальным и обязательным явлением. Они должны стать неотъемлемой жизненно важной деятельностью в организациях, в экономике, в обществе.3

От руководителей всех учреждений требуется, чтобы они превратили инновационность и предпринимательство в нормальную, непрерывную, каждодневную деятельность, в практику их личной работы и работы их организации. Таким образом, менеджер выходит на первую роль, и возникает понятие «менеджер-предприниматель». Друкер отмечает, что предпринимательство носит более качественный характер, а предпринимателем считает того, кто создает принципиально новые товары или услуги. Кроме того, Друкер широко трактует сферы предпринимательства: мелкий бизнес, внутрифирменное предпринимательство (технологическое и организационное), предпринимательство в социальной сфере (новые подходы к мотивации труда).

В своей работе Питер Друкер выделяет также условия становления и существования предпринимательского общества. Первоочередной задачей государственной политики и мер, которые необходимо проводить в предпринимательском обществе, автор считает определение областей отказа, то есть тех направлений, в которых инновационная и предпринимательская деятельность не приносят желаемых результатов. Так, по его мнению, планирование в традиционном понимании не совместимо с предпринимательским обществом и предпринимательской экономикой.4 Действительно, инновационная деятельность должна быть целенаправленной, а предпринимательская – управляемой. Но по своей сути инновационные мероприятия должны быть децентрализованы, оперативны, конкретны и должны носить микроэкономический характер. Лучше всего сделать так, чтобы они реализовывались постепенно, были бы гибкими и результативными.

Автор также предостерегает, что не стоит считать инновациями только развитие высокой технологии. Наиболее вероятным результатом политики, способствующей развитию только высокой технологии, может быть очередное дорогостоящее фиаско. Прежде всего, высокая технология – лишь одна из областей инновационной и предпринимательской деятельности, но отнюдь не единственная. Основная масса нововведений приходится на другие области.

Друкер определяет два участка, в которых предпринимательское общество требует проведения инновационных мероприятий социального характера.5 Первый участок – политика, направленная на социальную защиту резервной рабочей силы. Абсолютное количество людей, не имеющих работы, невелико. Но дело в том, что производственные рабочие, занятые в традиционных отраслях, сконцентрированы в очень немногих местах. Они имеют ограниченную степень свободы, то есть ограничены в смене работы, места жительства и т.д. Они не обладают ни достаточным образованием, ни высокой квалификацией, ни социальной компетентностью, ни уверенностью в собственных силах. Эта категория работников в развитых странах образует тот слой, уровень образования и общей культуры которого не претерпел радикальных изменений в этом столетии. Но эти рабочие составляют самую высокооплачиваемую группу в индустриальном обществе. Если общество не проявит заботу об их трудоустройстве – пусть даже предоставлением им менее высокооплачиваемых рабочих мест, - они превратятся в сугубо отрицательную силу. Эта проблема разрешима при условии превращения экономики в предпринимательскую. Новые предприятия, открытые в рамках предпринимательской экономики, создают новые рабочие места. Но даже если предпринимательская экономика и создает новые рабочие места, все равно необходимы организационные меры по подготовке и трудоустройству высвобожденных из традиционных индустрий работников. Самостоятельно они этого сделать не смогут. Если не принять этих мер, то высвобожденная индустриальная рабочая сила будет оказывать возрастающее сопротивление всему новому, включая средства своего собственного спасения.

Другое необходимое социальное нововведение отличается своей радикальностью, сложностью и необычайностью. Оно заключается в организации систематической замены изжившей себя социальной политики и устаревших структур сферы обслуживания, поскольку активный период социальной политики весьма ограничен, и ограничен период эффективной деятельности обслуживающих учреждений.

Помимо этих двух инновационных мероприятий социального характера Друкер выделяет в качестве одного из важнейших условий функционирования предпринимательского общества налоговую политику. Она важна и как инструмент, оказывающий влияние на поведенческие нормы экономических агентов, и как символ ценностей и приоритетов общества.6 В настоящее время в развитых странах избавление от традиционных нерациональностей прошлого сурово наказывается существующей налоговой системой. В США, например, налоговые инспекторы относят денежные суммы, полученные от продажи или ликвидации предприятия или подразделения, к доходам. В действительности эти суммы идут в счет возмещения капиталовложений. Предпринимательское общество нуждается в такой налоговой системе, которая бы мотивировала перемещение капитала из «дня вчерашнего в день завтрашний» и стимулировала капиталообразование. Существующая же система препятствует такому перемещению, расставляя на его пути фискальные барьеры.

Не менее важным инструментом, чем налоговая и бюджетно-фискальная политика, направленная на поощрение предпринимательства (или, по крайней мере, не сдерживающая его), является защита новых предприятий от необходимости выполнять правительственные задания бюрократического характера (отчетность, справки и т.п.).7 Эти расходы выражаются не только в финансовых издержках, связанных с недоиспользованием наиболее квалифицированного персонала, его рабочего времени и сил. Эти издержки невидимы, потому что напрямую не фигурируют в бюджетах правительства, а скрыты, например, в счетах врача, медицинская сестра которого тратит добрую половину своего рабочего времени на заполнение всевозможной официальной отчетности; в бюджетах университета, где полтора десятка высококвалифицированных специалистов вынуждены заниматься несвойственной им непроизводительной работой – подготовкой отчетов о соответствии университетской, научной и преподавательской деятельности правительственным распоряжениям и постановлениям.

Питер Друкер определил и первостепенную задачу, стоящую перед членами предпринимательского общества и относиться к которой следует как к благоприятной возможности для собственного роста: непрерывное обучение и переобучение. Забота о личном росте и профессиональной карьере мотивирует индивидуальных членов предпринимательского общества во все большей степени брать на себя ответственность за свое непрерывное обучение и переобучение. Они не могут более руководствоваться тем представлением, что знания, полученные в детстве и в юношестве, будут служить им «фундаментом» на всю оставшуюся жизнь. Заложенные в ранние годы знания следует рассматривать как «стартовую площадку» для разбега, взлета, а не как базу для возведения здания, в котором собираешься провести всю жизнь.8 Люди должны быть готовы к тому, чтобы самостоятельно определять для себя направления своей деятельности. Интенсивность обновления знаний и навыков зависит от уровня исходной подготовки и того, насколько их профессиональная карьера связана с предпринимательством. В этом отношении большое значение имеет область деятельности работников. Например, навыки, полученные плотником в годы учения, могут служить ему верой и правдой без значительных изменений лет сорок, то есть практически до конца его экономически активной жизни. Что же касается врачей, инженеров, учителей, юристов, менеджеров и т.п., то они должны исходить из того, что приобретенные ими знания, навыки и умения устаревают лет через пятнадцать. Более того, специалисты этого уровня должны быть готовы к тому, что через полтора десятка лет после освоения ими знаний и навыков на настоящем уровне, им фактически придется решать совершенно другие проблемы, перед ними будут стоять иные цели, и во многих случаях их профессиональная «карьера» может пойти в ином направлении. Из данных рассуждений вытекает следующая концепция Питера Друкера – концепция «общества знаний».

## ОБЩЕСТВО ЗНАНИЙ

Основной идеей концепции общества знаний является выражение самого Петера Друкера: “В обществе знаний менеджеры должны быть готовы отказаться от всего, что они знают.»9 В подобном обществе знания являются первостепенным ресурсом и всеобъемлющим ресурсом и для индивидуумов, и для экономики в целом. Такие традиционные факторы производства, как земля, труд и капитал, не исчезают, но отходят на второй план. Они могут приобретаться и достаточно легко приобретаются как раз с помощью специализированных знаний. В то же время специализированные знания сами по себе ничего не производят. Они могут быть продуктивными только в том случае, если интегрированы в задачу. И именно поэтому общество знаний является также обществом организаций, поскольку цель и функция любой организации, как связанной с бизнесом, так и не связанной с ним, - это интеграция специализированных знаний в общую задачу.

Согласно данной концепции появляется новый тип работника – работник, обладающий знанием (knowledge worker). Друкер выделяет две категории работников: управленцы и специалисты (менеджеры определенного уровня, консультанты, программисты, пользователи программного обеспечения и т.п.). Пользователи и программисты могут работать как самостоятельно, так и в компании. Основное отличие их деятельности в том, что они создают продукт собственными средствами, не используя средства компании. Возникает справедливый вопрос: как управлять такими работниками? Отвечая на этот вопрос, Друкер рассмотрел три типа команд:

1. парный теннис, характеризующийся высокой взаимозависимостью партнеров, необходимостью увязки их сильных и слабых сторон и отсутствием свободы;
2. бейсбол, где место и функции каждого игрока строго определены и четко сформулированы;
3. американский футбол со значительно большей степенью свободы, по ходу игры любой игрок может брать инициативу на себя и выполнять различные функции.

Автор считает, что структуру и тип работы большинства организаций можно сопоставить с той или иной категорией спортивных команд и выбрать соответствующий стиль работы с персоналом.

Друкер также отмечает, что динамика знаний четко предписывает менеджерам, что каждая организация должна строить управление изменениями по своей собственной системе, близкой именно этой организации.10 С одной стороны, это означает, что каждая организация должна быть готова к отказу от всего, что она делает. Менеджеры должны учиться через определенное количество времени относительно каждого процесса, каждого продукта, каждой процедуры и политики периодически задаваться вопросом: «Если мы этого уже не делаем, следует ли это делать, зная то, что мы сейчас знаем?» Если на этот вопрос будет отрицательный ответ, должен возникнуть следующий вопрос: «Так что же нам делать сейчас?» И организация должна что-то предпринимать именно для разрешения этой проблемы, а не призывать к проведению другого исследования. Организация должна уметь отказываться от какой-либо неперспективной и невыгодной деятельности, а не стараться пролонгировать жизнь какому-то успешному на сегодня продукту производства. Иногда подобная стратегия приносить большую выгоду, чем последняя.

С другой стороны, святой долг каждой организации посвятить себя созданию чего-то нового. Для данной идеи характерно утверждение того, что каждое управление в ходе своей деятельности должно использовать три основных принципа. Во-первых, процесс, названный японцами ***кайзен*** (kaizen), который предполагает продолжение усовершенствования продукта компании. Цель кайзена таким образом усовершенствовать продукт или услугу, чтобы через два – три года они смогли стать действительно отличным (от «отличаться») продуктом или услугой.

Во-вторых, каждая организация должна учиться использовать свои знания для развития собственного успеха и дальнейшего его применения, а не только почивать на лаврах.

И в-третьих, каждая организация должна учиться инновационной деятельности как систематическому процессу. Без учитывания этих трех принципов основанная на знании организация очень скоро изживет себя, потеряв производительную способность и вместе с ней возможность привлекать и удерживать профессиональных работников, обладающих специализированными знаниями, от которых производительность и зависит.

#### *ТЕОРИЯ БИЗНЕСА*

#### *(THE THEORY OF THE BUSINESS)*

Еще одна концепция, разработанная Питером Друкером, - концепция теории бизнеса. Она построена на попытках ответить на вопрос, что произошло с известными фирмами в 80-90 годах. Автор проанализировал причины кризисов крупных корпораций (например, «Дженерал Моторс» и «ИБМ») и сделал соответствующие выводы. Для «Дженерал Моторс» главной проблемой стала утрата понимания своего рынка, а для «ИБМ» – своего продукта, то есть компании не смогли адаптировать свою теорию бизнеса к современным условиям.

Главной же разработкой Друкера стали три элемента, из которых состоит теория бизнеса. Первый элемент – представление об окружающей среде организации: общество и его структура, рынок, потребитель и технология. Второй – представление о специфической (особой) миссии организации. Третий элемент – представление о ключевых возможностях компании или ***стержневая компетенция*** (core competencies) – совокупность возможностей, определяющих конкурентные преимущества и необходимых для выполнения миссии организации.

Автор отмечает, что эти три пункта обманчиво просты.11 Обычно на выработку четкой, полноценной и действенной теории бизнеса уходят годы интенсивной работы, размышлений и экспериментов. Для достижения успеха организация должна работать на износ и развиваться по своему собственному пути.

Чтобы теория бизнеса была действенной, следует учитывать четыре важных момента.12

1. Представления об окружающей среде, миссии организации и стержневой компетенции должны соответствовать действительности. То есть необходимо учитывать изменения, происходящие в обществе, его структуре, а соответственно в потребностях и возможностях потребителей, и уже, исходя из этого, каким-то образом развивать и изменять свой бизнес.
2. Представления об этих трех элементах должны соответствовать друг другу. Возможно, это было самой сильной стороной «Дженерал Моторс», определяющей доминирующее положении компании в течение десятилетий. В компании было замечательное сочетание представления о рынке и об оптимальном процессе производства. В середине 20-х годов компания решила, что ей также необходимы совершенно новые, неизвестные до сих пор ключевые возможности: финансовый контроль производственного процесса и теория распределения капитала. В результате появились современный учет издержек и первый рациональный процесс распределения капитала.
3. Все сотрудники организации должны знать и понимать ее теорию бизнеса. Это просто осуществить на начальном этапе деятельности организации. Однако с постепенным ее становлением и приходом к успеху все больше и больше проявляется тенденция считать теорию бизнеса чем-то само собой разумеющимся. Затем в работе организации появляется некая небрежность, она начинает «срезать углы». Компания начинает делать то, что кажется подходящим, а отнюдь не то, что является правильным. Она перестает задумываться, задаваться вопросами. Она помнит ответы, но забывает задавать вопросы. Теория бизнеса становится ***культурой***. Однако культура не является заменой дисциплины, а теория бизнеса – это прежде всего дисциплина.
4. Теория бизнеса должна постоянно проверяться. Она не выгравирована на камне. Она состоит из предположений о вещах, находящихся в постоянной динамике, движении – общество, рынки, потребители, технологии. Таким образом, сама теория бизнеса должна предполагать возможность ее изменения.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В 1966 году Питер Друкер выпустил книгу под названием «Эффективный управляющий» («The Effective Executive»). Интересно то, что в этой работе ученый выступил не только в качестве теоретика, но и в качестве практика, дающего конкретные советы. Автор пишет, что эффективности нельзя научить, но можно и нужно научиться самому. Он говорит, что управляющие, которые не в состоянии направить свою деятельность в эффективное русло, вряд ли смогут правильно управлять своими сослуживцами и подчиненными. Управляющие, не знающие, как эффективно организовать собственный трудовой процесс, показывают дурной пример для окружающих.13

Для того, чтобы эффективно работать, еще недостаточно быть трудолюбивым, хорошо информированным или обладать высокими интеллектуальными способностями. Эффективность – это нечто самостоятельное и особенное. Однако для того, чтобы быть эффективным, совсем не обязательно иметь особые способности, склонности или приобретенные навыки. Эффективность управляющего выражается в его способности выполнять определенные – достаточно простые – задачи. Эффективность слагается из нескольких практических компонентов, рассмотренных автором в этой работе.

Друкер выделяет пять основных элементов для повышения эффективности труда работника управления.

Во-первых, эффективные управляющие должны знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы.14 Этот шаг носит чисто методический характер: регистрация времени, ведение контрольных записей с его замерами. Это заставляет работника более внимательно взглянуть на то, куда он тратит свое время, на свою деятельность и цели, что в значительной степени повлияет на уровень и качество выполняемой работы.15

Во-вторых, эффективные управляющие должны концентрироваться на достижениях, выходящих за рамки своей организации. Им следует быть нацеленными не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Хороший управляющий, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задают себе вопрос: «Каких результатов я должен достичь?» Сам процесс работы и ее методы отходят для него на второй план. Этот этап носит уже концептуальный характер. Управляющий приучается анализировать свою роль в организации и определять свой вклад в ее деятельность. Ответы на поставленные вопросы должны вести к повышению требований к самому себе, к размышлениям относительно собственных целей и целей организации, а также к определению ценностей. Самое главное, вопросы должны натолкнуть на мысль о необходимости повысить показатели своей работы. Они стимулируют управляющего на принятие на себя большей ответственности и отказ от роли подчиненного лица, для которого хорошо все то, что устраивает начальство. Иными словами, концентрируясь на собственном вкладе, управляющий приучается ориентироваться не на средства как таковые, а на конечные цели.16

В-третьих, эффективные управляющие должны строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях. Им не следует опираться на то, что ненадежно. Нельзя начинать работу с решения нереальных на данный момент задач. Активизация сильных сторон характера находит свое отражение в поведении. Это уважение личности как своей собственной, так и других. Это система ценностей и действий. Но это снова учение в процессе выполнения работы и саморазвитие на практике. Акцентируя сильные качества, управляющий объединяет индивидуальную цель и потребности организации, индивидуальные способности и результаты работы организации, индивидуальные достижения и возможности организации.

В-четвертых, эффективные управляющие концентрируют свое внимание на нескольких важнейших участках, в которых исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении. Пустая трата сил и времени приводит к самым отрицательным результатам. В центре внимания на данном этапе – функциональные показатели управляющего и организации. Анализируется не то, что происходит, а то, что хочется, чтобы произошло в окружающих условиях. Развитию в данном случае подлежит не информация, а характер: предусмотрительность, уверенность в своих силах, смелость. Другими словами, здесь развивается лидерство, основанное на целеустремленности, решительности и уверенности.

И в-пятых, эффективные управляющие должны принимать эффективные решения. А это, прежде всего вопрос системности, то есть процесс выполнения задания должен проходить в нужной последовательности. Следует помнить, что эффективное решение – это всегда суждение, основанное, скорее, на несовпадении мнений, чем на согласованности по фактам.17 Чрезмерная поспешность ведет к принятию неверных решений. Решений должно быть немного, но все они должны быть фундаментальными. В принятии решений нужно руководствоваться верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями.

Автор самое большее внимание уделяет саморазвитию управляющего, играющему огромную роль в его становлении как эффективного работника. Он должен приобрести соответствующие знания и умения. Он должен освоить множество новых для себя навыков по мере смены деятельности. Но любые навыки и знания мало чем помогут руководителю, если он не будет развивать себя под углом зрения эффективности. Саморазвитие управляющего в целях повышения собственной эффективности является центральным звеном в развитии организации. Это верный путь к достижению высоких результатов работы всей организации. В той мере, в какой управляющие стремятся приносить конкретную пользу, они поднимают функциональный уровень организации, в которой работают. В результате организация не только становится способной на более производительную деятельность, она приобретает возможность выполнять самые различные функции и стремится к самым разным целям.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно еще раз повторить, что главным вкладом Питера Друкера в современную теорию менеджмента является то, что он смог собрать и систематизировать знания многих ученых о проблемах управления, выделив его тем самым в отдельную науку. Безусловно, огромную роль играют и собственные разработки ученого, связанные с конкретизацией и объяснением процессов, происходящих в организации на пути к совершенствованию ее структуры, производительности и удовлетворению потребностей потребителей. Учитывая то, что сегодня национальные природно-климатические богатства все более утрачивают свое былое значение и для экономического роста, и для культурного развития любой страны,18 после прочтения работ Друкера начинаешь лучше понимать не просто важность фактора управления в современном обществе, но и превращение его в главный, решающий фактор прогресса человеческой цивилизации.

Итак, что же представляет собой управление? По изучении работ Друкера можно выделить следующие, необходимые для понимания и усвоения, фундаментальные принципы:

1. Управление – неотъемлемая часть человеческого бытия. Без него невозможна никакая совместная деятельность людей. Управление позволяет сделать сильные стороны людей эффективными, а слабости – не имеющими значения.
2. Управление глубоко вошло в культуру любой страны. И здесь большое значение имеет обратная связь: воздействие культурных и исторических традиций на управление.
3. Задача управления – установить в организации такую систему ясных и простых целей и ценностей, которая сделала бы всех работников союзниками в их достижении.
4. В задачу управления также входит предоставление предприятию и каждому его работнику возможности расти и развиваться. Непрерывные подготовки и переподготовки должны войти в плоть и кровь любой организации на всех уровнях.
5. Выполнение работы каждым сотрудником должно базироваться на личной ответственности за порученное дело. Каждый должен четко представлять свои обязанности и иметь возможность оценивать свой личный вклад в общее дело.
6. От управления также зависит контроль за всеми параметрами деятельности организации.
7. Наконец, всегда нужно помнить, что главный конечный результат деятельности предприятия – удовлетворение потребителя.

Можно еще многое сказать об управлении и его роли в жизни общества. Можно освоить самые совершенные средства и изучить наиболее прогрессивные методы управления, но во всех случаях управляющие должны помнить, что, в конечном счете, эффективность использования этих принципов будет зависеть от них самих.

#### СНОСКИ

1 Катькало В.С. Питер Друкер и современный менеджмент // Вестник СПбГУ.1995. Серия 5, вып.3 (№ 19). С.15.

2 Там же. – С.16.

3 Питер Ф.Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Москва, 1992. С.334.

4 Там же. – С.335.

5 Там же. – С.338.

6 Там же. – С. 342.

7 Там же. – С.344.

8 Там же. – С.347.

9 Peter F.Drucker. The New Society of Organizations // Harvard Business Review. 1992. September-October. P.95.

10 Op.cit. – P.97.

11 Peter F.Drucker. The Theory of the Business // Harvard Business Review. 1994. September-October. P.100.

12 Op.cit. – P.101.

13 Питер Ф.Друкер. Эффективный управляющий. Москва, 1994. С.5.

14 Там же. – С.40.

15 Там же. – С.256.

16 Там же. – С.257.

17 Там же. – С.41.

18 Хруцкий В.Е. Перечитывая Друкера. С.105.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Питер Ф.Друкер. Эффективный управляющий – Москва: BCI, 1994 –268 с.
2. Питер Ф.Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Принципы и практика. – Москва: BCI, 1992. – 352 с.
3. Хруцкий В.Е. Перечитывая Друкера. С.104 – 115.
4. Катькало В.С. Питер Друкер и современный менеджмент // Вестник СПбГУ. Сер.5. – 1995. – Вып.3. – С.14 – 23.
5. Drucker P.F. The New Society of Organizations // Harvard Business Review. – 1992. – Sept.-Oct. – P.95 – 104.
6. Drucker P.F. The Theory of the Business // Harvard Business Review. – 1994. – Sept.-Oct. – P.95 – 104.