

# ПИТЕР ДРУКЕР: «ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА В 21 ВЕКЕ»

## ГЛАВА 5

Производительность работников умственного труда.

---

Подготовили: Бадуров, Данилин, Зацепина,  
Романова

# I. Производительность работников физического труда

Принципы производительности физического  
труда:

- 1) Надо изучить задачу и проанализировать движения для её выполнения.
- 2) Описать каждое движение и составляющие его усилия, и время, за которое оно производится.
- 3) Устранить все лишние движения.
- 4) Каждое из оставшихся движений соединить вместе.
- 5) Изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе.

## 2. Что нам известно о производительности работников умственного труда

Производительность работника умственного труда определяется 6-ю факторами:

1. Чёткий ответ на вопрос: «В чём заключается производственное задание?»
2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника.
3. Работник должен отвечать за внедрение нововведений.
4. Работнику умственного труда надо постоянно учиться и постоянно учить.
5. Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или  
Объемом, зато качеству придается огромное значение.
6. Необходимо смотреть на работника не как на "издержки", а скорее как на "капитал",  
обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели  
работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим  
возможностям.



# В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ЗАДАНИЕ

**Производственное задание сводится к вопросу: "Как Добиться того, чтобы работник физического труда выполнил свою работу как можно лучше?"**

После того как задача определена, можно переходить к вопросу ответственности - сформулировать это требование также должны сами работники умственного труда.

1. Работники умственного труда несут ответственность за свой вклад в общее дело. Речь идет о том, что работник умственного труда сам принимает решение о том, по каким направлениям деятельности он (она) должен отчитываться в качественных и количественных показателях, в показателях затрат времени и средств. Работники умственного труда должны быть независимыми, а это подразумевает и ответственность.

2. Постоянная инновационная деятельность должна стать составной частью профессиональной деятельности работников умственного труда.

3. Постоянное повышение собственного уровня и постоянное обучение других должно стать составной частью деятельности работников умственного труда.

# РАБОТНИК УМСТВЕННОГО ТРУДА КАК ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ

Это абсолютно "портативный" и чрезвычайно емкий вид основного капитала. Поскольку работники умственного труда владеют своими средствами производства, они очень мобильны.

Обязанность менеджмента заключается в том, чтобы сохранять основной капитал учреждения и приумножать его.

Но в подавляющем большинстве случаев взаимоотношения работников интеллектуального труда с организацией, обеспечивающей их работой, характеризуются тем, что они заинтересованы друг в друге в равной степени



### **III. "НОВЫЕ СЛУЖАЩИЕ"**

Но очень многие работники умственного труда занимаются как умственным, так и физическим трудом, гармонично сочетая их. Я называю таких работников - условно - "новыми служащими".

"Новые служащие" составляют, возможно, самую большую - и наиболее быстрорастущую, - группу в категории работников умственного труда

"Новые служащие" - это, пожалуй, единственное, в чем развитые страны имеют подлинное и неоспоримое конкурентное преимущество.

#### **Три элемента повышения эффективности труда работника.**

1. Ответ на вопрос: «В чем заключается производственное задание?». Как показывает пример компании AT&T, на него не существует однозначного ответа. И, как поняли менеджеры компании, единственный, кто знает ответ на этот вопрос, - это сам работник.
2. Следовательно, работники должны принимать на себя полную ответственность за удовлетворение клиента, т.е. за предоставление качественного обслуживания. Этим определяется формальный круг необходимых "новому служащему" знаний
3. С "новыми служащими" следует обращаться как с работниками умственного труда. Не имеет значения, насколько велика и существенна физическая составляющая их труда. Задача заключается в том, чтобы увеличить объем знаний и повысить уровень ответственности и производительности технического персонала до уровня работников умственного труда.

# ***IV. УМСТВЕННЫЙ ТРУД КАК***

## ***СИСТЕМА***

Повышение производительности умственного труда почти всегда требует, чтобы работа была реструктурирована и представлена как часть системы.

Повышение производительности работника интеллектуального труда требует пересмотра основного подхода не только к деятельности каждого отдельного работника, но и ко всей организации труда. Это принципиальное изменение. Поэтому его следует предварительно "испытать" с помощью пилотного проекта. Только в том случае, если производительность на "экспериментальных участках" действительно повысится, новый подход можно распространить на другие подразделения или даже на всю организацию целиком. Попытка пропустить стадию пилотного приведет к дискредитации всего начинания и самой организации. Повышение производительности интеллектуального труда - самая важная из задач менеджмента в XXI веке



# V. УПРАВЛЕНИЕ

## КОРПОРАЦИЯМИ

Очень скоро мы снова столкнемся с проблемами управления корпорациями. Нам придется заново определить цель организации, использующей наемный труд, и цель ее менеджмента, поскольку изменятся интересы законных владельцев корпорации (т.е. акционеров) и интересы работников умственного труда (т.е. владельцев человеческого капитала, благодаря которому организация создает материальные блага)

И что означает "свободный рынок", когда подлинным капиталом становятся работники умственного труда, ибо только они владеют знаниями?

Способность организации привлекать и удерживать лучших работников умственного труда есть первое и фундаментальное условие.

Можно ли измерить производительность умственного труда? Или она совершенно "неосвязаема"? Именно проблема измерения этого вида производительности станет центральной для менеджмента, инвесторов, рынков капитала.

Но одно можно сказать с полной определенностью: возрастающая роль работников умственного труда и их производительности приведет в ближайшие несколько десятилетий к фундаментальным изменениям в структуре и природе нашей экономической системы.



**Спасибо за  
внимание!**