



P. Drucker



P. Drucker asmenybė

- 1946 m. P. Drucker, savo knygoje “Korporacijos koncepcija” (Concept of Corporation) pasiūlė visiems vadovams į savo darbuotojus žvelgti ne kaip į išlaidų eilutę, o kaip resursus.
- Nuo to laiko P. Drucker darbai tapo neišsenkančiu informacijos šaltiniu vadovams visose pasaulio šalyse



P. Drucker asmenybė

- Jo gebėjimas surasti būtent tuos žodžius, kurie atspindėdavo problemas ar užduoties esmę



P. Drucker asmenybė

“Tuos, kurie prieš 40 metų išdrįsdavo kalbėti apie vadybą, laikydavo išprotėjusiais”

P. Drucker, 2005.

(Harvard Business Review geriausių straipsnių autorių apdovanojimų ceremonija)



P. Drucker asmenybė

“ Nėra labiau beprasmiško užsiėmimo, kaip super efektyviai atlikti tai, ko niekam nereikia...”

P. Drucker, 1963



P. Drucker asmenybė

- “Aš niekados dar nebuvaу sutikęs vadovo, kuris atlikdamas vienu metu daugiau nei dvi veiklas būdavo efektyvus”



P. Drucker asmenybė

- P. Drucker pasisakymai tiek yra aforistiški, kad 366 ištraukos iš jo darbų, buvo išleistos kaip atskira knyga tam, kad vadovai kiekvieną dieną gerdami rytinę kavą mėgautųsi ne tik kava, bet ir P. Drucker išmintimi...



P. Drucker asmenybė

- Bet vien tik gebėjimu parinkti reikiamus žodžius negalima paaiškinti P. Drucker darbų aktualumo ir reikšmės...
- Šis žmogus savo darbuose įkūnijo tris neįkainojamus gebėjimus



P. Drucker asmenybė

1. Gebėjimą teisingai suformuluoti klausimą.
2. Organizacijos kaip visumos matymo gebėjimą
3. Indukcinio ir dedukcinio mąstymo gebėjimą



P. Drucker asmenybė

- P. Drucker gimė 1909 m. Austrijoje, Vienoje.
- Jam buvo 41–eri metai, kai Harvard Business Review pirmą kartą išspausdino jo straipsnį “Vadovas turi valdyti!”



P. Drucker asmenybė

- Šiame straipsnyje jis kvietė vadovus į savo profesiją žvelgti ne iš savo teisių, bet iš pareigų taško.
- Matyti joje sunkią lyderystės našta, o ne kaip į privilegijų rinkinį
- Tuo metu šios mintys atrodė kaip “beprotiškai ambicingos” ar net “griaunančios pamatus...”



P. Drucker asmenybė

- Ar daug kas pasikeitė dabar?
- Koks vadovų požiūris į savo profesiją?



P. Drucker asmenybė

- Vadovams vis dar tenka priminti, kad jų užduotis – veikti organizacijos labui...



Savo gyvenimo valdymas



Savo gyvenimo valdymas

- Mes gyvename nepaprastų galimybių laikotarpiu. Jeigu jūs turite ambicijas ir protą, galite pasiekti profesinių aukštumų, nepaisant to, nuo ko pradėjote...



Savo gyvenimo valdymas

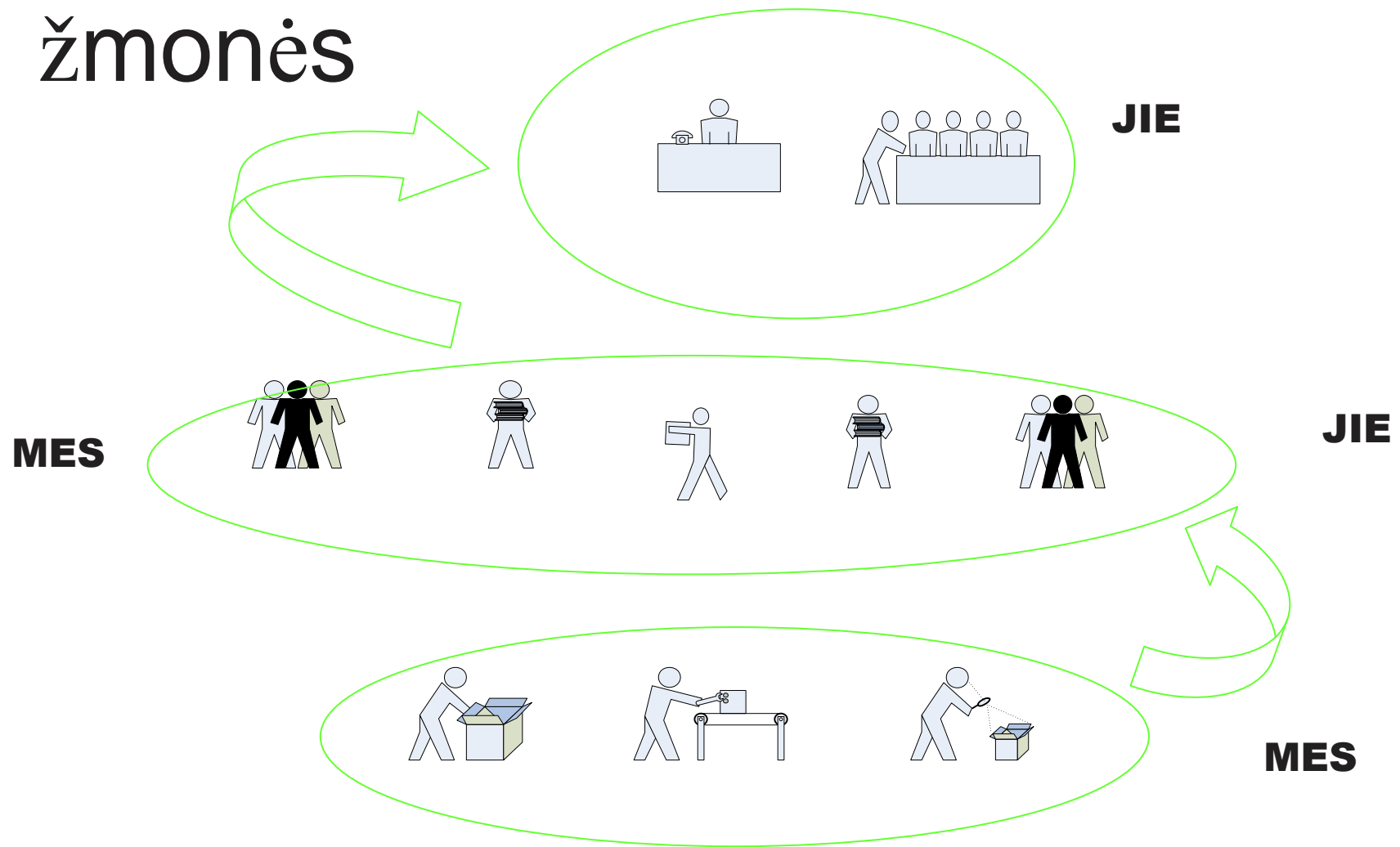
- Kokių vadovų aš noriu būti?
- VADOVU - VADOVU
- VADOVU- ADMINISTRATORIUMI
- VADOVU – VADYBININKU
- VADOVU – LYDERIU
- VADOVU -



Darbuotojai visų pirma yra žmonės

- Suskaldyta organizacija

Darbuotojai visų pirma yra žmonės





Efektyvus vadovas



Efektīvus vadovas

- Efektīvus vadovas neprivalo būti lyderiu įprastame mums suvokime. Daugybė garsių lyderių neturėjo nei lašo charizmos, tačiau tai nesutrukdė jiems tapti efektyviais...



Efektyvus vadovas

Aštuonios taisyklės:

1. Jie klausė “Ką būtina padaryti?”
2. Jie klausė “Kas gerai yra organizacijai?”
3. Jie sudarydavo veiksmų planą
4. Jie prisiimdavo atsakomybę už savo veiksmus
5. Jie puikiai komunikuodavo
6. Jie koncentravosi ties galimybėmis, bet ne ties problemomis
7. Jie pravedavo vaisingus susirinkimus
8. Jie galvojo ir sakė “mes”, o ne “aš”



Efektyvus vadovas

- Pirmos dvi taisyklės reikalavo žinių ir jie jomis apsiginkluodavo
- Kitos keturios taisyklės – padėdavo jiems šias žinias paversti į efektyvius veiksmus
- Paskutinės dvi – užtikrindavo visos organizacijos ir kiekvieno individualiai atsakomybę ir atsiskaitomybę



Suvokti, kas yra būtina

- Nepainioti su “Ką aš noriu padaryti?”
- Be rimto požiūrio į klausimą “Kas yra būtina atlikti?” vadybinė sėkmė sunkiai įsivaizduojama
- Neuždavęs sau šio klausimo, pats gabiausias vadovas nebus efektyvus



Suvokti, kas yra būtina

- Efektyvūs vadovai stengiasi koncentruotis ties tuo, kas jiems gaunasi geriausiai.
- Jie puikiai supranta, kad organizacijos rezultatyvumas tiesiogiai priklauso nuo top – vadovų darbo.



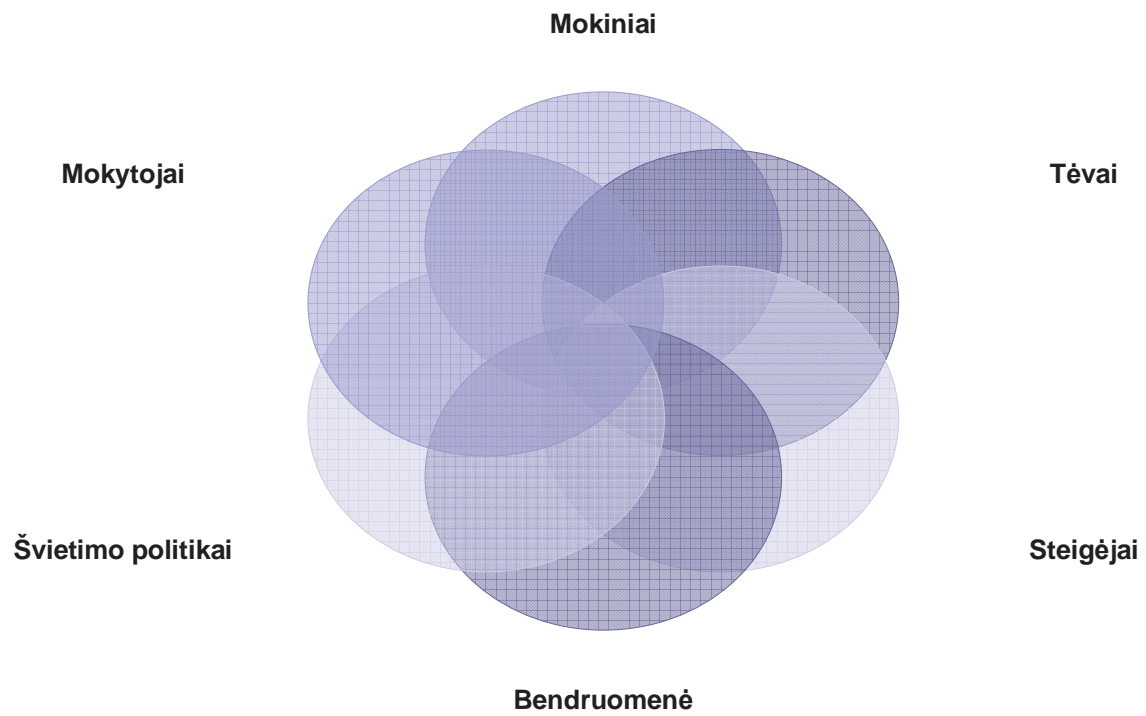
Ar tai gerai organizacijai?

- Šis klausimas nei kiek ne mažiau svarbus už pirmąjį.
- Organizacija šiame kontekste yra suvokiama kaip visuma.
- Todėl labai svarbu yra užtikrinti visų suinteresuotų asmenų paramą.



Ar tai gerai organizacijai?

- Ar mes tikrai žinome savo organizacijos suinteresuotų asmenų ir jų grupių lūkesčius?





Ar tai gerai organizacijai?

- Efektyviose organizacijose vadovų (savininkų) giminaitis kopija karjeros laiptais tik tuo atveju, jei jis žymiai lenkia visus kitus panašaus profilio darbuotojus.



Raštu sudarytas planas

- Vadovai – tai vykdytojai, jie įgyvendina sprendimus. Tačiau prieš pradėdamas veikti vadovas turi sudaryti planą.
- Būtina numatyti laukiamus rezultatus, galimas kliūtis, būsimas korekcijas, kontrolės etapus ir darbo laiko paskirstymą.



Raštu sudarytas planas

- Veiklos planas turi tapti pagrindu planuojant vadovui savo darbo laiką.
- Napoleonas yra sakęs, kad nei vienas mūšis nevyksta pagal planą. Tačiau tas pats Napoleonas kiekvieną mūšį suplanuodavo iki mažiausių smulkmenų.
- Be plano vadovas tampa aplinkybių įkaitu.



Veikla. Būti atsakingu už komunikaciją

- Efektyvūs vadovai būtinai pasiekia to, kad veiklos planas ir informacijos poreikis būtų suvokti.
- Ypatingai kreipiamas dėmesys į komunikacijos srautą “nuo pavaldinio iki vadovo”.
- Tačiau kitos komunikacijos kryptys taip pat yra ne mažiau svarbios.



Veikla. Koncentravimasis ties galimybėmis

- Geri vadovai koncentruojasi ties galimybėmis, o ne ties problemomis.
- Be abejo problemoms taip pat reikia skirti didelį dėmesį. Tačiau problemų sprendimas, tegul ir būtinų, neduoda rezultatų, o tik atitolina nuostolius.
- O galimybių panaudojimas duoda rezultatus



Veikla. Koncentravimasis ties galimybėmis

- Efektyvūs vadovai pokyčiuose mato ne grėsmes, o galimybes.
- Jie nuolat tyrinėja pokyčius organizacijos viduje ir už jos ribų ir klausia: “Kaip pasinaudoti tais pokyčiais siekiant naudoti mūsų organizacijai?”



Veikla. Padaryti susitikimus vaisingais

- Vadovai visuomet būna tarp žmonių – t.y. nuolat dalykiniuose susitikimuose.
- Dalykiniai susitikimai turi būti tikrais susirinkimais, o ne tuščių plepėjimų vieta.
- Skirtingi dalykiniai susitikimai reikalauja skirtingo pasiruošimo



Galvoti ir kalbėti “MES”

- Nekalbėkite ir negalvokite “aš”, kalbėkite ir galvokite “MES”
- Vadovas apdovanotas valdžia todėl, kad juo pasitiki organizacijos darbuotojai, taigi, vadovas turi galvoti apie organizacijos galimybes ir poreikius.



■ Naujų organizacijų bendrija



Naujų organizacijų bendrija

- Globalizavimo procesai, naujos technologijos ištrynė informacijos sienas tarp valstybių
- Šiame pasaulyje žinios tampa pagrindiniu resursu žmogui ir visai ekonomikai



Naujų organizacijų bendrija

- Tačiau vien tik specializuotos žinios dar nieko negali.
- Jos tampa produktyviomis tik tuomet, kai jas taikai sprendžiant tam tikrus uždavinius



Naujų organizacijų bendrija

- Todėl žinių visuomenė – tai visuomenė organizacijų: kurių pagrindinis tikslas (ar tai būtų komercinė organizacija ar nekomercinė) yra specializuotų žinių suvienijimas sprendžiant bendrus tikslus



Naujų organizacijų bendrija

- P. Drucker prognozavo, kad tokių organizacijų bendrijos atsiras ne anksčiau kaip 2010 – 2020 metais



Naujų organizacijų bendrija

Pagrindinės tokių organizacijų kūrimo problemos:

- Prieštaravimas tarp visuomenės stabilumo poreikio ir organizacijų poreikio destabilizuoti
- Santykis tarp individo ir organizacijos ir jų įsipareigojimų vienas prieš kitą
- Organizacijos autonomiškumo poreikis ir visuomenės noras, kad jos dirbtų visuomenės labui



Naujų organizacijų bendrija

- Augantis organizacijų socialinio atsakingumo poreikis ir organizacijų asmeninės naudos siekimas
- Prieštaravimai tarp skirtingų sričių specialistų, kurie atstovauja skirtingas žinių sritis



Naujų organizacijų bendrija

Vadovai turi vadovautis trimis taisyklėmis:

1. Nuolatinis visko, ką veikia organizacija, tobulinimas
2. Kiekviena organizacija turi mokėti panaudoti savo žinias
3. Kiekviena organizacija turi būti novatoriška, o novacijų kūrimo procesas turi būti organizuotas sistemiškai



Naujų organizacijų bendrija

- Organizacijos kultūra turi būti nulemta jos uždavinių prigimties
- Organizacijos uždaviniai (misija) nulemia jos vertybes
- Tam , kad organizacijos efektyviai atliktų savo misiją jos turi turėti tam tikrą autonomiją



Naujų organizacijų bendrija

- Naujos organizacijų bendrijos neatsiejama dalis yra socialinė jų atsakomybė
- T.y. atsakomybė prieš organizacijos narius, aplinką, paslaugų vartotojus ir visus suinteresuotus asmenis



Naujų organizacijų bendrija

- Šiuolaikinė organizacija turi turėti tam tikrą valdžią visuomenėje
- Ypatingai didelę valdžią visuomenėje turi nekomercinės organizacijos



Naujų organizacijų bendrija

- Kiekvienoje organizacijoje veikia specialistai, kurie kiekvienas savo srityje turėtų būti ekspertais
- Tačiau jų visų veikla turi būti apjungta siekti bendro tikslo



Naujų organizacijų bendrija

- Visų organizacijų vadovai pripratę sakyti: “Žmonės yra didžiausias mūsų turtas” – tačiau mažai kas iš tiesų elgiasi būtent taip kaip kalba.



Naujų organizacijų bendrija

- Šiuolaikinė organizacijos sudėtyje dirba kvalifikuoti darbuotojai, todėl jos veikla turi būti organizuojama kaip lygių kolegų ir partnerių veikla
- Kiekvieną –žmogų tokioje organizacijoje reikia vertinti pagal tai, koks jo indėlis į organizacijos veiklą



Naujų organizacijų bendrija

- Šiuolaikinė organizacija neturi būti organizacija vadovų ir pavaldinių.
- Ji turi būti vieninga komanda



Naujų organizacijų bendrija

- Tam, kad sukurti sėkmingą organizaciją – valdžią reikia pakeisti atsakomybe



Apibendrinimas

1. Valdymo objektas – žmonės. Vadovo užduotis – suvienyti žmones bendrai veiklai ir suteikti jiems galimybę atskleisti savo stiprias puses ir minimizuoti silpnas

Valdymas tampa svarbiausiu faktoriumi nulemiančiu organizacijų veiklą



2. Kadangi valdymas susijęs su žmonių susivienijimais bendrai veiklai, jis yra neatsiejama kultūros dalis. Visame pasaulyje vadovai daro tą patį, tačiau tai jie atlieka skirtingai.

Todėl kiekvienos šalies vadovų užduotis išryškinti nacionalinių tradicijų ypatumus ant kurių galima kurti valdymą



3. Kiekvienai organizacijai reikia turėti aiškius, paprastus ir vienijančius tikslus. Jie turi būti labai aiškūs ir ambicingi, kad suvienytų organizaciją. Šiais laikais daug kalbama apie organizacijų kultūrą. Iš tikrųjų po šiuo terminu slypi žmonės, kuriuos suvienija bendri tikslai ir vertybės. Be tokio susivienijimo bus ne organizacija, bet žmonių sambūris.

Vadybos užduotis – savo pavyzdžiu permąstyti, nustatyti ir sutvirtinti šiuos tikslus ir vertybes



4. Taip pat vadovo užduotis yra užtikrinti organizacijos bei kiekvieno jos darbuotojo vystymą ir augimą. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija turi būti mokanti ir besimokanti. Mokymasis ir profesionalus augimas turi vykti visuose lygmenyse ir niekad nesustoti.



5. Kiekviena organizacija susideda iš darbuotojų, kurie turi skirtingas žinias, skirtingus gebėjimus ir atliekančius skirtingas veiklas.

Todėl veikla organizacijoje turėtų būti vykdoma remiantis komunikacija ir asmenine atsakomybe. Kiekvienas turi pagalvoti, kame yra jo pareigos prieš kitus organizacijos narius ir įsitikinti, kad kiti jo kolegos supranta ir pritaria jam.



6. Efektyvumas visose srityse turi būti pagrindinis organizacijos siekis



7. Kad ir kokia būtų organizacija, jos rezultatai yra už organizacijos teritorijos ribų.
- Verslo rezultatai – patenkintas vartotojas
 - Ligoninės – išgydytas pacientas
 - Mokyklos – mokinys, kuris po dešimties metų pritaikys gautas žinias praktikoje



G.Cibulskas

Drucker knygos pristatymas.
Vilnius, 2009