

M A N A G E M E N T P R E S S

**TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ
Z DRUCKERA
V JEDNOM SVAZKU**



**Další knihy Petera F. Druckera
v nakladatelství Management Press**

Efektivní vedoucí, 1992

Management: budoucnost začíná dnes (výbor z knihy esejí a článků *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today*), 1992

Inovace a podnikavost. Praxe a principy, 1993

Cestou k zítřku. Management pro 21. století (výbor z knihy esejí a článků *Managing for the Future. The 1990s and Beyond*), 1993

Postkapitalistická společnost, 1993

Řízení neziskových organizací. Praxe a principy, 1994

Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti, 1994

Řízení v turbulentní době, 1994

Nové reality, 1995

Svědkem bouřlivého času. Ekonomika – politika – lidé (orig.: *Adventures of a Bystander*), 1996

Řízení v době velkých změn, 1998

Výzvy managementu pro 21. století, 2000; 2. vyd. r. 2001

Fungující společnost. Vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému, 2004

Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci, 2006

Efektivní vedoucí (v novém překladu), 2008

PETER F. DRUCKER

**TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ
Z DRUCKERA
V JEDNOM SVAZKU**

Peter F. Drucker

THE ESSENTIAL DRUCKER

In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management

Copyright © 2001 Peter F. Drucker
Translation © Management Press, 2002

ISBN 978-80-7261-242-0

A Message from Peter F. DRUCKER to the
Czech readers
of The Essential DRUCKER

The Essential DRUCKER is the THIRTEENTH of my book to be published in the CZECH language. I hope No 13 will be lucky for it, and especially for my long-time Czech publisher, Mr. Pavel NOVOTNY of Management Press who has worked so hard to make my works accessible to the Czech reader.

In the nineteen-twenties and early nineteen-thirties, when as boy and a young man, I often visited the Czech lands and knew them well. The Czech Republic was then Europe's - and probably the world's - most civilized country. And its civilization rested on Europe's most professional and most successful entrepreneurial culture. Czech businessmen from Bata making shoes for the world to Skoda making the most advanced machine tools - were Europe's best-managed companies: market-focused; innovative; cosmopolitan. Even a half-century of oppression and foreign tyranny, too not, I am convinced, extinguished the enlightening entrepreneurship that distinguished the First Czech Republic.

And so, this book is dedicated to the men and women in today's Czech business and industry who will, I am convinced, restore the Czech economy and Czech business to the leadership roles they held only a few decades ago.

Redmond, California
Spring 2002

Peter F. Drucker

Poselství Petera F. Druckera českým čtenářům knihy *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*

Knihy *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* je mou třináctou knihou, která vychází v češtině. Doufám, že třináctka bude pro knihu číslem šťastným a že bude šťastným číslem zejména pro mého dlouholetého českého nakladatele – Pavla Novotného z nakladatelství Management Press, jenž se tolik přičinil, aby má díla byla dostupná také českým čtenářům.

Ve dvacátých a třicátých letech dvacátého století, v dobách, kdy jsem byl chlapcem a mladíkem, jsem často navštěvoval české země a velmi dobře jsem je poznal. Čechy byly nejcivilizovanější zemí Evropy – a možná nejcivilizovanější zemí celého světa. A jejich civilizovanost se opírala o tu nejprofesionálnější a nejúspěšnější podnikatelskou kulturu celé Evropy. České podniky – počínaje firmou Baťa, která obouvala celý svět, až po firmu Škoda vyrábějící nejvyspělejší strojní zařízení – patřily mezi nejlépe řízené evropské firmy: byly orientované na trhy, byly inovativní, kosmopolitní... Jsem přesvědčen, že ani půlstoletí útlaku a vnější tyranie nezahubilo onen osvícený duch podnikatelství, jímž se vaše první republika vyznačovala.

Tuto knihu proto věnuji mužům a ženám v dnešních českých podnicích a odvětvích, lidem, kteří – a o tom jsem přesvědčen – vrátí české ekonomice a českým podnikům onu vedoucí roli, kterou hrály ještě před několika málo desetiletími.

Claremont, Kalifornie
jaro 2002

Peter F. Drucker

Obsah

Úvod: Vznik a účel knihy <i>To nejdůležitější z Druckera</i> <i>v jednom svazku</i>	9
--	---

I. MANAGEMENT

1. Management jako sociální funkce a svobodné umění	15
2. Dimenze managementu	24
3. Účel existence, cíle a záměry podniku	27
4. Čemu se podniky učí od neziskových organizací	43
5. Sociální důsledky a sociální problémy	53
6. Nová paradigmatata managementu	67
7. Informace, které vedoucí pracovníci dnes potřebují	87
8. Řízení podle cílů a sebekontrola	101
9. Základní pravidla výběru lidí	113
10. Podnikatelský duch v podnikové organizaci	120
11. Nový projekt	126
12. Podnikatelské strategie	140

II. JEDINEC

13. Efektivnosti je třeba se naučit	165
14. Orientace na skutečný přínos	177
15. Poznejte své přednosti a hodnoty	185
16. Poznejte svůj čas	192
17. Efektivní rozhodnutí	205
18. Fungující komunikace	220
19. Vůdčovství jako práce	226
20. Principy inovací	230

21. Druhá polovina vašeho života	237
22. Vzdělaná osobnost	243

III. SPOLEČNOST

23. Století společenských transformací – vznik společnosti znalostí	253
24. Nástup podnikatelské společnosti	271
25. Aktivní občanství prostřednictvím sociálního sektoru	277
26. Od analýzy k percepci: nový světový názor	283
Doslov: Výzva pro budoucnost	291
Ediční poznámka k českému vydání	295
Rejstřík	297

Úvod:

Vznik a účel knihy *To nejdůležitější z Druckera*

Kniha *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* je výběrem z šedesáti let mé práce a psaní na téma managementu. Všechno to začalo mou knihou *The Future of Industrial Man* (1942) a končí to (alespoň prozatím) knihou z roku 1999, která se jmenuje *Management Challenges for the 21st Century*.

Kniha *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* má dvojitý účel. Za prvé, jak doufám, nabízí logicky ucelený a v podstatě úplný úvod do problematiky managementu. Za druhé však zároveň poskytuje přehled mých knih o řízení a zodpovídá tak otázku, kterou mým nakladatelům i mně osobně lidé znovu a znovu kladou: Odkud mám začít Druckera číst? Které z jeho knih jsou nejdůležitější?

S myšlenkou na knihu *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* jako první přišel můj dlouholetý japonský přítel Atsuo Ueda, který se sám může pochlubit úctyhodnou kariérou manažera. Před nedávnem, ve věku šedesáti let, zahájil svou druhou kariéru a stal se zakladatelem a prezidentem nové technické univerzity v Tokiu. Po třicet let byl však pan Ueda zároveň mým japonským překladatelem a vydavatelem. Mnoho z mých knih dokonce přeložil několikrát, když je připravoval pro nová vydání v japonštině. Je proto s mým dílem dokonale seznámen – popravdě řečeno je zná lépe než já. V důsledku toho dostával stále častější nabídky, aby pořádal konference a semináře o mých pracích, a ocitl se v situaci, kdy se i jeho lidé – studenti i začínající vedoucí pracovníci – začali ptát: Odkud mám začít Druckera číst?

To pana Uedu vedlo k tomu, že si všechny mé knihy znovu přečetl, vybral z nich ty nejvhodnější kapitoly a upravil je tak, že působí dojmem, jako by byly původně napsány jako jeden souvislý text. Výsledkem byl třísvazkový „nejdůležitější Drucker“ o sedmapadesáti kapitolách – jeden svazek se věnoval řízení organizací, druhý jedinci ve společnosti organizací a třetí spo-

lečnosti jako takové – který byl v Japonsku vydán v létě a na podzim roku 2000 a slavil obrovský úspěch. Vydává se také na Tchaj-wanu, v Číně a Jižní Koreji, jakož i v Argentině, Mexiku a Brazílii.

Je to právě text pana Uedy, který byl použit pro vydání *Toho nejdůležitějšího z Druckera v jednom svazku* ve Spojených státech i ve Velké Británii. Tato vydání jsou ovšem nejen méně než poloviční v porovnání s původní japonskou verzí pana Uedy – dvacet šest kapitol oproti padesáti sedmi v třísvazkové podobě. Mají navíc trochu jiné zaměření. Cass Canfield Jr. z amerického nakladatelství HarperCollins – můj dlouholetý přítel a po více než třicet let můj vydavatel ve Spojených státech – rovněž před několika lety usoudil, že je třeba čtenáře seznámit s mým šedesátiletým spisovatelským dílem na téma managementu a poskytnout jim určitý jeho přehled. Přitom si však – zcela správně – uvědomoval, že americká a britská (a pravděpodobně celá západní) čtenářská obec, kterou bude tato práce zajímat, bude širší, a zároveň užší než čtenářská obec japonského vydání. Širší bude proto, že na Západě stále narůstá počet lidí, kteří sice sami nejsou vedoucími pracovníky, management se však naučili považovat za oblast veřejného zájmu; na vyšších školách a univerzitách také narůstá počet studentů, kteří se sice třeba nespecializují na management, ale jeho znalost považují za součást všeobecného vzdělání, a konečně existuje velký a rychle rostoucí počet manažerů a pracovníků odborných profesí, kteří uprostřed své kariéry vyhledávají pokročilé programy manažerského vzdělávání na univerzitách i ve svých zaměstnavatelských organizacích. Zájem bude zároveň menší, protože tato dodatečná čtenářská obec nepotřebuje a nechce úvod do Druckerových spisů a jejich přehled, ale spíše stručný, úplný a jasně zaměřený úvod do managementu, a to pouze do managementu. Cass Canfield Jr. proto (s mou plnou a dokonce nadšenou podporou) využil redakce a úprav pana Uedy, přitom však z textů použitých v japonském třísvazkovém vydání vybral a redakčně upravil ucelený a relativně samostatný úvod k řízení – a to k řízení podniku i k sebeřízení jednotlivce, vedoucího pracovníka či pracovníka nějaké odborné profese, v podniku i obecně v dnešní společnosti řízených organizací.

Moji čtenáři jsou stejně jako já Atsuovi Uedovi i Cassi Canfieldovi Jr. zavázáni obrovským vděkem. Ti dva totiž do knihy *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* vložili neuvěřitelné množství práce a úsilí. A konečný výsledek je více než to, co by si kterýkoli autor mohl přát jako úvod ke své práci. Jsem přesvědčen, že je to zároveň skutečně jedinečný, ucelený a úplný úvod do managementu, do jeho základních principů a otázek, do jeho problémů, úkolů a příležitostí.

Jak jsem již uvedl, tento svazek je navíc přehledem mých prací na téma managementu. Je proto možné, že čtenáři budou chtít vědět, po které z mých

knih sáhnout, aby si více přiblížili to či ono téma z té či oné oblasti, která je obzvlášť zaujme. Uvádím proto všechny knihy, z nichž čerpalo šestadvacet kapitol *Toho nejdůležitějšího z Druckera*:

Kapitoly 1 a 26 jsou převzaty z knihy *New Realities*, 1988.

Kapitoly 2, 3, 5 a 18 jsou převzaty z knihy *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (1974).

Kapitoly 4 a 19 jsou převzaty z knihy *Managing for the Future* (1992) a byly původně publikovány v magazínech *Harvard Business Review* (1989) a *Wall Street Journal* (1988).

Kapitoly 6, 15 a 21 jsou převzaty z knihy *Management Challenges for the 21st Century* (1999).

Kapitoly 7 a 23 jsou převzaty z knihy *Management in a Time of Great Change* (1995) a byly původně publikovány v magazínech *Harvard Business Review* (1994) a *Atlantic Monthly* (1996).

Kapitola 8 je převzata z knihy *The Practice of Management* (1954).

Kapitola 9 je převzata z knihy *The Frontiers of Management* (1986) a byla původně publikována v magazínu *Harvard Business Review* (1985).

Kapitoly 10, 11, 12, 20 a 24 jsou převzaty z knihy *Innovation and Entrepreneurship* (1985).

Kapitoly 13, 14, 16 a 17 jsou převzaty z knihy *The Effective Executive* (1966).

Kapitoly 22 a 25 jsou převzaty z knihy *Post-Capitalist Society* (1993).

Všechny tyto knihy jsou dodnes ve Spojených státech a v mnoha dalších zemích na knižním trhu.

Toto jednosvazkové vydání *Toho nejdůležitějšího z Druckera* však neobsahuje žádné kapitoly z pěti mých důležitých knih o managementu: jsou jimi *The Future of Industrial Man* (1942), *Concept of the Corporation* (1946), *Managing for Results* (1964; první kniha o tom, čemu se dnes říká „strategie“, což je termín, který byl před čtyřiceti lety v podnikové sféře zcela neznámý), *Managing in Turbulent Times* (1980) a *Managing the Non-Profit Organization* (1990). Jsou to důležité knihy, které se dodnes často čtou a používají. Jsou však psány na specializovanější (a v některých případech i techničtější) téma než knihy, z nichž byly vybrány kapitoly pro tento svazek – proto musely být vynechány z výboru, který má v názvu slovo „nejdůležitější“.

Peter F. Drucker
Claremont, Kalifornie
jaro 2001

Peter F. Drucker
TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ
Z DRUCKERA
V JEDNOM SVAZKU

Z anglického originálu *The Essential Drucker. In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, vydaného v roce 2001 nakladatelstvím HarperCollins Publishers Inc., New York, přeložil Pavel Medek

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3,
jako svou 430. publikaci
Edice Knihovna světového managementu. Sv. 3
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1. (3. dotisk)
Sazbu zhotovil SEVT, a. s., Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-242-0