

www.mgmtpress.cz

PETER F. DRUCKER
EFEKTIVNÍ
VEDOUCÍ

2. VYDÁNÍ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2008

www.mgmtpress.cz

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

Peter F. Drucker
The Effective Executive

© Peter F. Drucker Literary Trust, 1967, 1985, 1996, 2002, 2006
Translation © Irena Grusová, 2008
Cover design © Petr Foltera, 2008
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-189-8

Obsah

<i>Předmluva</i>	7
<i>Úvod: Jaké jsou základy efektivnosti vedoucího pracovníka?</i>	9
1 Efektivnosti je možné se naučit	23
2 Poznej svůj čas	47
3 Čím mohu přispět?	77
4 Produktivní využití silných stránek	97
5 První věci na první místo	127
6 Prvky rozhodování	141
7 Efektivní rozhodnutí	171
Závěr: Efektivnosti je nutné se učit	193
<i>Rejstřík</i>	201
<i>O autorovi</i>	203
<i>Česká vydání knih Petera F. Druckera v nakladatelství Management Press</i>	205

Závěr: Efektivnosti je nutné se učit

Tato kniha vychází ze dvou předpokladů:

- Práce vedoucího pracovníka musí být efektivní.
- Efektivnosti je možné se naučit.

Vedoucí pracovník je placen za to, že je efektivní. Efektivností je povinen vůči organizaci, pro kterou pracuje. Co se tedy vedoucí pracovník musí naučit a co musí dělat, aby si zasloužil být vedoucím pracovníkem? Při hledání odpovědi na tuto otázku se v této knize jako vcelku svrchované cíle o sobě a pro sebe chápou výkonnost organizace a výkonnost vedoucího pracovníka.

Druhým předpokladem je to, že efektivnosti je možné se učit. Kniha se proto snaží představit různé rozměry výkonnosti vedoucího pracovníka v takovém pořadí, které by čtenáře podněcovalo k tomu, aby se sami učili, jak se stát efektivními vedoucími pracovníky. Není to samozřejmě učebnice – již proto ne, že efektivnosti – přestože je možné se jí učit – nelze vyučovat. Efektivnost koneckonců není nějaký „předmět“, ale je to věc sebekázně. Ale v celé této knize, v její struktuře i ve způsobu, jakým téma pojímá, je neustále přítomna otázka: „Co vede k efektivnosti v organizaci a v každé z důležitých oblastí pracovního dne a práce vedoucího?“ Jen zřídka se klade otázka: „Proč by se vůbec mělo usilovat o efektivnost?“ Cíl efektivnosti je považován za samozřejmý.

Při zpětném pohledu na argumentaci a průběh těchto kapitol i na jejich zjištění se však vynořuje další a zcela odlišný aspekt efektivnosti vedoucího pracovníka. Efektivnost sama o sobě se odhaluje jako klíčová pro seberozvoj člověka, pro rozvoj organizace a pro naplnění a životaschopnost moderní společnosti.

EFEKTIVNÍ VEDOUcí

1. Prvním krokem k zajištění efektivnosti je *zaznamenávání toho, čemu se věnuje čas*. To je mechanická, pokud ne zrovna mechanistická záležitost. Vedoucí pracovník ji ani nemusí zajišťovat osobně; lepší bude, když se o to postará sekretářka nebo asistentka. Kdyby vedoucí pracovník nedělal vůbec nic jiného, i tak by dosáhl podstatného zlepšení. Výsledky by měly být rychlé, popřípadě okamžité. Pokud se záznamy vynakládání času provádějí s jistou nepřetržitostí, představují pro člověka určitou pobídku, aby učinil další kroky k dosažení vyšší efektivnosti.

Rozbor času vedoucího pracovníka, odstranění zbytečných časových ztrát již vyžaduje určité jednání. Vyžaduje některá základní rozhodnutí. Vyžaduje určité změny v chování člověka, v jeho vztazích, v jeho zájmech. Vznášejí zkoumavé otázky týkající se relativního významu různých způsobů využívání času, různých činností a jejich cílů. Měl by ovlivňovat úroveň a kvalitu značného objemu provedené práce. Přesto i toho lze dosáhnout snad jen tím, že se každých pár měsíců přehledne kontrolní seznam čili že se projde formulář. Soustřeďuje se totiž stále jen na efektivnost využívání vzácného zdroje, totiž času.

2. Následující krok, jenž od vedoucího pracovníka vyžaduje, aby *soustředil svůj pohled na přispění*, je však přechodem od otázek procedurálních ke koncepčním, od mechanické rutiny k analýze a od důrazu na efektivnost k zájmu o výsledky. V tomto kroku se vedoucí pracovník přiměje k tomu, aby se zamýšlel nad důvodem, proč je vlastně na výplatní listině, a nad přínosem, kterým by měl přispívat. Na tom není nic příliš složitého. Otázky ohledně vlastního přispění, které si vedoucí pracovník klade, jsou i nadále jednoduché a více či méně schematické. Avšak odpovědi na tyto otázky by měly zvyšovat nároky vedoucího pracovníka na sebe sama, měly by jej vést k tomu, aby promýšlel své vlastní cíle i cíle organizace a aby se zajímal o hodnoty. Měly by vést k tomu, že bude sám sobě ukládat vysoké standardy. A především tyto otázky vybízejí vedoucího pracovníka, aby spíše přijímal odpovědnost, než aby jednal jako podřízený, kterého uspokojí hlavně to, že se „zalíbí šéfovi“. Jinými slovy, tím, že se vedoucí pracovník i jeho vize soustředí na vlastní přispění, musí promýšlet spíše účel a cíle než jen prostředky samé.

3. *Produktivní využití silných stránek* je v zásadě postojem, který se projevuje v chování. V základním smyslu je vyjádřením úcty vůči osobnosti – jak vlastní, tak i druhých. Je to projev hodnotového systému v jednání. Je to však opět „učení na základě praktického výkonu“ a seberozvoj prostřednictvím praktické činnosti. Při produktivním využívání vlastních silných stránek vedoucí pracovník integruje individuální účel a potřeby organizace, individuální schopnosti a výsledky organizace, individuální úspěch a příležitosti organizace.

4. Kapitola 5 nazvaná *První věci na první místo* se doplňuje s dřívější kapitolou *Poznej svůj čas*. Tyto dvě kapitoly bychom mohli považovat za dvojici pilířů, na nichž spočívá a o něž se opírá efektivnost vedoucího pracovníka. Avšak postup se již nezabývá zdrojem, časem, nýbrž konečným produktem, jímž je výkonnost organizace a vedoucího pracovníka. Nezačíná a nerozebírá se již to, co se přihází nám, nýbrž to, čeho bychom se měli snažit dosáhnout v prostředí, které nás obklopuje. Nerozvíjí se zde informace, nýbrž charakter: předvídavost, spoléhání na sebe sama, odvaha. Jinými slovy, rozvíjí se zde vůdcovství – nikoli vůdcovství brilantní a geniální, to rozhodně ne, ale mnohem skromnější, a přesto trvalejší způsob vedení založeného na oddanosti, rozhodnosti a vážnosti účelu.

5. *Efektivní rozhodnutí*, které je tématem závěrečných kapitol, je přijímáno v zájmu racionálního jednání. Neexistuje již široká a jasně označená cesta, po níž jako jediné musí vedoucí pracovník kráčet, aby dosáhl efektivnosti. Přesto však existují zřejmé orientační body a vodítka naznačující, jak postupovat. Jak si ale má vedoucí pracovník například počínat při postupu od rozpoznání a určení strukturního vzorce událostí jako základu obecného, generického problému k určení mezních podmínek, jímž musí rozhodnutí vyhovovat, to se zde neříká. Postup je třeba přizpůsobovat podmínkám konkrétní situace, s kterou se rozhodovatel setkává. Co je však třeba dělat a v jakém sledu, to by mělo být dostatečně jasné. Předpokládá se, že vedoucí pracovník při sledování těchto vodítek bude rozvíjet a cvičit sám sebe v odpovědném usuzování. Efektivní rozhodování se opírá jak o správný postup, tak i o analýzu, avšak jeho podstata tkví v etice jednání.

Obsahem seberozvoje vedoucího pracovníka není jen výcvik zaměřený na efektivnost. Vedoucí pracovník musí získávat znalosti a dovednosti. V průběhu své kariéry si musí osvojovat mnoho nových pracovních návyků a čas od času se bude muset některým starým pracovním návykům odnaučovat. Avšak znalosti, dovednosti a návyky, jakkoli vynikající, nebudou vedoucímu pracovníkovi mnoho platné, dokud nejdříve nevyvíjí sám sebe v efektivnosti.

Být efektivním vedoucím pracovníkem není nic povznášejícího. Je to prostě práce jako tisíce jiných. Existuje jen nepatrné nebezpečí, že by někdo tento esej o výcviku sebe sama k efektivnímu výkonu práce vedoucího srovnával, řekněme, se skvělým Kierkegaardovým pojednáním o seberozvoji *Nácvik křesťanství*. V životě člověka existují nesporně vyšší cíle než stát se efektivním vedoucím pracovníkem. Ale jen proto, že je to cíl tak skromný, můžeme vůbec doufat, že jej dosáhneme; to znamená, že budeme mít dostatečně velké množství efektivních vedoucích pracovníků, jež moderní společnost a její organizace potřebují. Kdybychom potřebovali k obsazení svých vysoce kvalifikovaných pracovních míst světce, básníky nebo dokonce prvotřídní učence, velká organizace by byla jednoduše absurdní a nemožná. Personální potřeby velkých organizací je třeba uspokojovat obyčejnými lidmi, kteří dosahují neobyčejné výkonnosti. A právě takovou schopnost si musí efektivní vedoucí pracovník sám osvojit. Přestože je to úkol skromný, úkol, který by měl být každý schopen splnit, když na něm bude pracovat, seberozvoj efektivního vedoucího pracovníka je skutečným rozvojem osobnosti. Je přechodem od mechanických návyků k postojům, hodnotám a charakteru, od daných postupů k angažovanému zaujetí.

Osobní rozvoj efektivního vedoucího pracovníka má ústřední význam pro rozvoj organizace, ať je to podniková organizace, nějaký orgán veřejné správy či státní instituce, výzkumná laboratoř, nemocnice nebo vojenský útvar. Představuje cestu k zajištění výkonnosti organizace. Když vedoucí pracovníci usilují o vlastní efektivnost, zvyšují výkonnostní úroveň celé organizace. Zvyšují tak laťku – nejen sobě, ale i ostatním.

V důsledku toho organizace získává nejen schopnost podávat lepší výkon. Osvojuje si i schopnost dělat odlišné věci a usilovat o dosažení

jiných cílů. Rozvoj efektivnosti vedoucích pracovníků otřásá dosavadními směry postupu, cíli a záměry organizace. Obrací pozornost lidí od problémů k příležitostem, od starosti o slabiny k využívání silných stránek. V důsledku toho se zase organizace stává přitažlivější pro lidi vysokých schopností, pro lidi, kteří mají vysoké cíle, a tam, kde k takovému obratu dojde, jsou lidé motivováni k vyšší výkonnosti a k vyšší oddanosti. Organizace nebývají efektivnější proto, že by měly lepší lidi. Mají lepší lidi, protože je motivují k osobnímu rozvoji prostřednictvím svých standardů, svých obvyklých postupů, díky svému vnitřnímu klimatu. A tyto faktory jsou zase výsledkem systematického, soustředěného a cílevědomého sebevýchovy jednotlivců k tomu, aby se stali efektivními vedoucími pracovníky.

Fungování moderní společnosti a možná i její přežití jsou závislé na efektivnosti velkých organizací, na jejich výkonnosti a na jejich výsledcích, hodnotách, standardech, na úrovni nároků, které samy na sebe kladou.

Výkonnost organizací má rozhodující význam i mimo oblast hospodářství či sociálních věcí, například ve školství, ve zdravotnictví, ve výzkumu. Typem velké organizace, jejíž význam neustále roste, je organizace založená na znalostech, jež zaměstnává znalostní pracovníky, jejíž početnou složku tvoří lidé, kteří musí podávat efektivní výkon v roli vedoucích pracovníků, lidé, již musí při své práci přebírat odpovědnost za výsledky celku a kteří, s ohledem na povahu svých znalostí a své práce, přijímají rozhodnutí, jež mají vliv na výsledky a výkonnost celku.

Efektivní organizace nejsou příliš běžné. Jsou dokonce ještě vzácnější než efektivní vedoucí pracovníci. Tu a tam se setkáváme s jejich zářnými příklady. Celkem vzato je však výkonnost organizací pořád na nízké úrovni. V moderních velkých podnikových organizacích, v moderních velkých orgánech veřejné správy a v moderních velkých nemocnicích či univerzitách se soustřeďují obrovské zdroje; přesto až příliš často jsou jejich výsledky jen průměrné, až příliš často dochází k tříštění sil, až příliš úsilí se věnuje včerejšku a uhýbání před rozhodováním a jednáním. Jak organizace, tak i vedoucí pracovníci musí na efektivnosti pracovat systematicky a musí si osvojit návyk efektivnosti. Musí se naučit pěstovat své příležitosti a potlačovat své problémy. Musí usilovat o produktivní využití

svých silných stránek. Musí se soustředit a stanovit priority, nikoli se snažit dělat od každého trochu.

Avšak efektivnost vedoucích pracovníků je jistě jedním ze základních předpokladů efektivnosti organizace a sama o sobě je tím nejvýznamnějším příspěvkem k organizačnímu rozvoji.

Efektivnost vedoucích pracovníků je příslibem a nadějí, že moderní společnost bude ekonomicky produktivní a sociálně životaschopná.

Znalostní pracovníci, jak se v této knize znovu a znovu opakuje, se v rozvinutých zemích velice rychle stávají nejdůležitějším zdrojem. Začínají představovat i nejvýznamnější investici; jejich vzdělání je tou nejnákladnější investicí ze všech. Stávají se i hlavním nákladovým střediskem. Dosažení produktivity znalostního pracovníka tak představuje specifickou ekonomickou potřebu průmyslově vyspělé společnosti. Manuální pracovník v takové společnosti není z hlediska svých nákladů schopen konkurovat manuálním pracovníkům z méně rozvinutých nebo z rozvojových zemí. Pouze produktivita znalostních pracovníků může rozvinutým zemím pomoci udržet si jejich vysokou životní úroveň v konkurenci s rozvíjejícími se ekonomikami, pro něž jsou typické nízké mzdy.

Až dosud by si snad jen superoptimista mohl být jist produktivitou znalostních pracovníků v průmyslově rozvinutých zemích. Mám za to, že obrovský posun těžiště pracovních sil od manuálních k znalostním pracovníkům, k němuž došlo od druhé světové války, nepřinesl žádné mimořádné výsledky. Celkem vzato nedošlo k nějakému výraznému zrychlení růstu ani produktivity, ani ziskovosti, tedy žádného z těchto dvou měřítek hospodářských výsledků. Bez ohledu na to, jak dobře si vedly průmyslově vyspělé země od druhé světové války – a jejich výsledky jsou opravdu působivé – úkol zproduktivnění, produktivního uplatnění znalostních pracovníků je ještě před námi. Klíčem k němu je bezpochyby efektivnost vedoucích pracovníků, neboť vedoucí pracovník sám je rozhodujícím znalostním pracovníkem. Jeho úroveň, jeho standardy, jeho náročnost na sebe sama do značné míry ovlivňují motivaci, zaměření a oddanost zapojení ostatních znalostních pracovníků kolem něj.

Dokonce ještě důležitější pak je společenská potřeba efektivnosti vedoucích pracovníků. Soudržnost a síla naší společnosti jsou ve stále

vyšší míře závislé na integraci psychologických a sociálních potřeb znalostního pracovníka s cíli organizace a průmyslové společnosti.

Znalostní pracovník normálně nepředstavuje z ekonomického hlediska žádný problém. Většinou žije v dostatku. Má vysokou jistotu zaměstnání a samy jeho znalosti mu poskytují vysokou volnost pohybu. Jeho práce a postavení v organizaci ale musí uspokojovat jeho psychologické potřeby a osobní hodnoty. Je považován – a sám sebe také považuje – za kvalifikovaného odborníka. Přesto je v roli zaměstnance, který musí plnit příkazy. Je zavázán oblasti znalostí, a přesto musí váhu znalostí podřizovat záměrům a cílům organizace. V oblasti znalostí neexistují žádní nadřízení či podřízení, jen starší a mladší lidé. Nicméně organizace vyžaduje hierarchii. Jistě, nejde o žádné zcela nové problémy. Důstojnické sbory či jiné složky státní služby se s nimi setkávají již velice dlouho a umějí je řešit. Jsou to ale skutečné problémy. Znalostní pracovník není vystaven chudobě. Je ale vystaven nebezpečí odcizení, abychom použili módní slovo pro znudění, zklamání a tiché zoufalství.

Podobně jako ekonomický rozpor mezi potřebami manuálního pracovníka a rolí expandujícího hospodářství byl v rozvíjejících se zemích závažnou sociální otázkou devatenáctého století, sociální otázkou dvacátého století jsou v těchto zemích, které jsou dnes již rozvinuté, postavení, funkce a seberealizace znalostního pracovníka.

Není to otázka, která by pominula, když odmítneme její existenci. Jen tvrzením (jak to svým vlastním způsobem dělají jak ortodoxní ekonomové, tak i marxisté), že existuje pouze „objektivní realita“ hospodářské a sociální výkonnosti, problém neodstraníme. Neodstraní jej ani nový romantismus sociálních psychologů, jako je například profesor Chris Argyris z Yaleovy univerzity, kteří zcela správně poukazují na to, že cíle organizace nejsou automatickou zárukou seberealizace jednotlivce, avšak vyvozují z toho, že bychom je proto měli odmítnout. Budeme muset uspokojovat *jak* objektivní potřeby společnosti týkající se výkonnosti organizací, *tak i* potřeby jednotlivce dosahovat úspěchů a seberealizace.

Seberozvoj vedoucích pracovníků k efektivnosti je jediným řešením, které máme. Je to jediný způsob, jak můžeme sladit cíle organizace a potřeby jednotlivce. Vedoucí pracovník, který usiluje o produktivní využití silných stránek – svých vlastních i silných stránek ostatních – usi-

EFEKTIVNÍ VEDOUCÍ

luje rovněž o dosažení souladu mezi výkonností organizace a osobním naplněním jednotlivce. Pracuje na tom, aby se oblast jeho znalostí stala oblastí příležitostí pro organizaci. A tím, že se soustřeďuje na přispění, napomáhá tomu, že se jeho vlastní hodnoty proměňují ve výsledky celé organizace.

Manuální pracovník, alespoň devatenácté století o tom bylo přesvědčeno, měl pouze ekonomické cíle a uspokojit jej mohly jen ekonomické odměny. Jak ovšem prokázala škola „mezilidských vztahů“, do celé pravdy to má hodně daleko. Přestalo to samozřejmě platit v okamžiku, kdy platy vzrostly nad úroveň zaručující prosté přežití. Také znalostní pracovník vyžaduje ekonomické odměny. Jejich naprostý nedostatek odrazuje. Avšak samy o sobě nestačí. Potřebuje příležitosti, potřebuje osobní úspěch, potřebuje osobní naplnění a seberealizaci, potřebuje hodnoty. Jen tehdy, když se znalostní pracovník dokáže proměnit v samostatného a efektivního „vedoucího“ pracovníka, může dosáhnout uspokojení těchto potřeb. Pouze efektivnost vedoucích pracovníků může této společnosti pomoci harmonizovat její dvě potřeby: potřebu organizace získat od jednotlivce jeho přispění a potřebu jednotlivce mít organizaci, která poslouží jako nástroj dosažení jeho osobních cílů. Efektivnosti je *nutné* se učit.

O autorovi

Od zveřejnění své první knihy *The End of Economic Man* v roce 1939 je Peter F. Drucker znám jako břitký, neortodoxní a nezávislý analytik politických, ekonomických a společenských problémů. Dnes je považován za zakladatele moderního managementu a za nejvlivnějšího a nejsledovanějšího myslitele a autora vyjadřujícího se k otázkám moderních organizací a jejich řízení.

Na toto téma Peter F. Drucker vydal celkem sedmnáct knih, které se staly mezinárodními bestsellery a byly přeloženy do více než dvaceti jazyků. Byl rovněž dlouholetým a častým přispěvatelem různých odborných časopisů a autorem sloupků pro *The Wall Street Journal*.

Vynikající byla i učitelská kariéra Petera F. Druckera. Učil ekonomii a statistiku na Sarah Lawrence College, politiku, historii a filosofii na Bennington College a více než dvacet let působil jako profesor managementu na Graduate Business School Newyorské univerzity. Od roku 1971 do roku 2005 byl profesorem společenských věd na Claremont Graduate School v kalifornském Claremontu.

Desítky let pracoval jako rádce a konzultant pro podnikové organizace, veřejné a soukromé instituce a vládní orgány a organizace ve Spojených státech i v zahraničí. Obdržel deset čestných doktorátů od univerzit pěti zemí.

Peter F. Drucker se narodil v roce 1909 ve Vídni, školní docházku absolvoval v rodišti a v Anglii. Doktorát veřejného a mezinárodního práva získal v německém Frankfurtu, kde působil jako novinář. Jeho celoživotní vášní byly hory a kolo, byl zasvěceným znalcem Japonska a milovníkem japonského umění. Peter F. Drucker zemřel v roce 2005 v Claremontu.

**Ceská vydání knih Petera F. Druckera
v nakladatelství Management Press**

Efektivní vedoucí, 1992; 2008

Management: budoucnost začíná dnes (výbor z knihy esejů 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 esejů 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, 1996

Řízení v době velkých změn, 1998

Výzvy managementu pro 21. století, 2000; 2001

To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, 2002; 2004; 2007

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

Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci (s Josephem Maciariellem), 2006

www.mgmtpress.cz

Peter F. Drucker

EFEKTIVNÍ VEDOUCÍ

Z anglického originálu *The Effective Executive*, vydaného v roce 2006 nakladatelstvím HarperCollinsPublishers, New York, NY, přeložila Irena Grusová

V roce 2008 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 380. publikaci

Edice Knihovna světového managementu. Sv. 25

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání v nakladatelství Management Press 2., v tomto překladu 1.

Sazbu zhotovilo DTP Studio Cadis, Praha 9

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-189-8

Doporučená cena 340 Kč

www.mgmtpress.cz