

BIBLE PRO MANAŽERY

C. Northcote Parkinson
M. K. Rustomji

BIBLE PRO MANAŽERY

- Dobré vedení organizací se celkově odráží ve společnosti, výzkum, rozvoj a kultivace tohoto vedení je tedy více než vhodná. Většina organizací totiž pracují jen s poloviční výkonností a potenciálem . Kdyby plně využívali svých kapacit měli by méně obtíží – a právě tomu může napomoci dobré vedení.
- Kniha se snaží jednoduše a stručně vyjádřit opakující se hlavní myšlenky veškeré manažerské literatury.
- Je téměř jakousi příručkou s radami vedoucím pracovníkům, ať už rozsáhlé firmy nebo jen majitele malé restaurace jež pod sebou mají jednoho číšníka a jednoho kuchaře.
- Každá kapitola představuje tematický okruh a obsahuje jednoduše formulované rady, zásady či tipy.

1. JAK ŘÍDIT

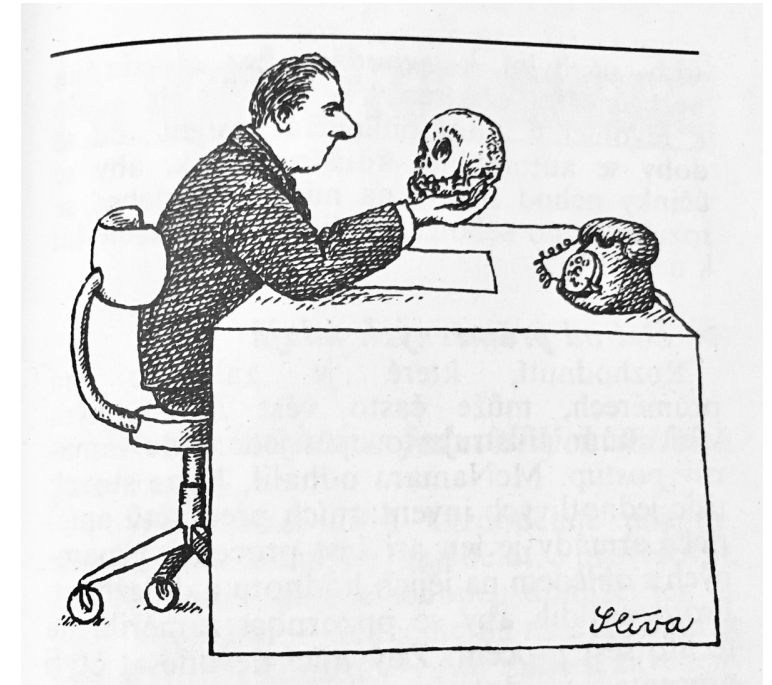
- Kapitola vyjmenovává důležité body a návyky našeho jednání, které je dobré si osvojit pro dobré řízení. Jedním z nich je přerušování nepodstatné činnosti, tedy takové která je například již zastaralá, nebo už jinak zbytečná pro fungování organizace.
- Dále nás autoři nabádají k zaujatí komplexního postoje a vnímání celé organizace, ne jen jejích částí. Chudý rozpočet a minimální personál potom dle knihy motivují k zjednodušení procesů které pak přinášejí více výsledků za menší náklady.
- Zavedením jednoduché rutiny pak může vzniknout užitečný systém v případě, jsou-li věci neorganizované. Daný úkol pak bude pochopitelný pro větší procento pracovníků a pravděpodobnost že bude prováděn správně se zvýší. Předvídáním léček a vyhýbáním se spěchu a krizi pak autoři nabádají k opatrnosti, tvoření rezerv a případných „plánů B“ a zároveň k zachovávání chladné hlavy i v napjatých situacích.
- Poslední radou kapitoly je “Mějte odvahu říct ne“, často opakovaná rada neboť se v praxi kvůli působení různých nátlaků nejedná o jednoduchý úkol.

2. PRÁCE V TÝMU

- Kapitola věnovaná důležitosti práce v kolektivu. Ať už se jedná o samotné vedení organizace, kterému nesvědčí když jej vykonává jen jeden člověk, nebo i práci zaměstnanců organizace.
- V týmu je důležitá shoda a vzájemná podpora. Členové se však nesmí vyhýbat nesení své vlastní zodpovědnosti vůči své práci, i když pracují v týmu.

3. JAK ROZHODOVAT

- Při rozhodování je nám doporučováno vybírat z více alternativ a více názorů. Zároveň je ale vhodné nenechávat všechna rozhodnutí jen na sobě, ale delegovat ta jejichž charakter to dovoluje.
- Měli bychom se vyhnout rozhodnutím a změnám na poslední chvíli které způsobí jen zmatek. Zároveň je nutné rozhodovat strategicky a používat Hippokratovu metodu, tedy vyhledávání společných faktorů s například v minulosti řešenými problémy a následné aplikování osvědčených postupů.
- Nad každým rozhodnutím je nutné se zamyslet, zda je opravdu nutné. Často jsou totiž vydávána rozhodnutí která ale ve výsledku nic nemění.



4. RŮZNÉ ASPEKTY ORGANIZACE

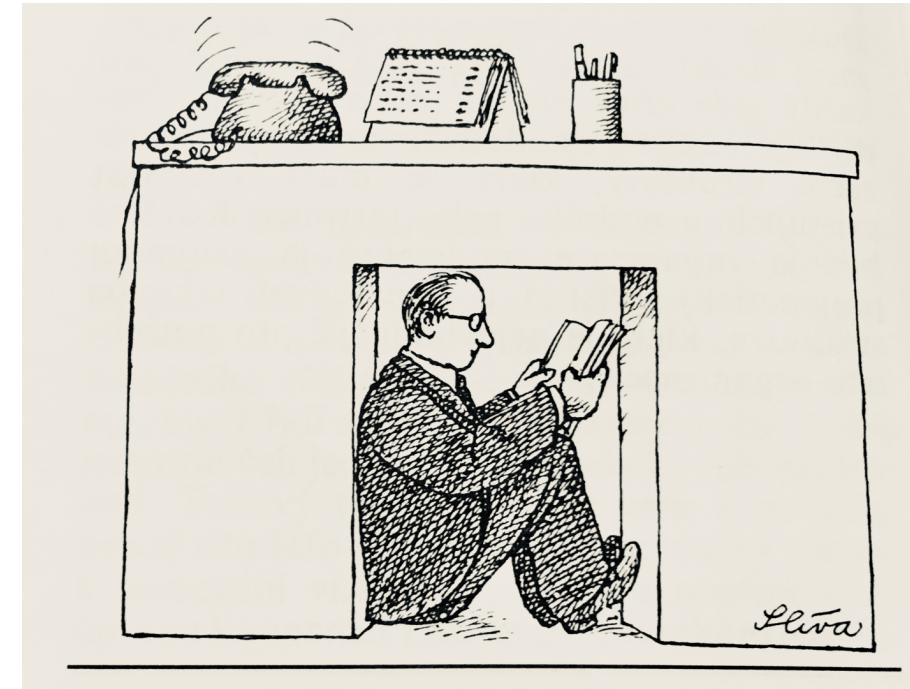
- Jako první autoři zmiňují širokou iniciativu jednotlivých řídicích pracovníků, tedy jejich rozpětí kontroly a působnosti. Organizačně je totiž výhodnější co možná nejméně zredukovat úroveň řízení, takže se daleko více lidí odpovídá jednomu řídicímu pracovníkovi.
- Nikdo není nenahraditelný, známe rčení které zde ale dostává lehce jiný význam – tedy opět mluvíme spíše o jakémsi opatření kdy práci v případě potřeby může převzít jiná osoba aniž by cokoliv v důsledku toho ztroskotalo.
- Zasedání správní rady a dobrá komunikace jsou základními prvky dobré organizace, přičemž autoři zmiňují fakt, že komunikace směrem nahoru je významnější než komunikace směrem dolů.

5. STRUKTURA ORGANIZACE

- Kapitola probírá možné struktury jako je centralizace, federální centralizace a decentralizace, ale i nové typy vznikající s novými možnostmi fungování organizací jež s sebou přináší nové tisíciletí. Popisuje jejich funkčnost, výhody ale i možná rizika.
- Je ale nutné si udržet pragmatický přístup a nezapomínat že každá organizace potřebuje organizační strukturu „šitou na míru“. Neexistuje totiž ideální nebo standardní typ organizačních struktur, který by fungoval pro všechny organizace nebo podniky.

6. JAK PŘENÁŠET PRAVOMOCE

- Kapitola se zabývá efektivním delegováním, které vedoucí pracovník využívá hlavně proto aby se mohl věnovat své skutečné práci— tedy organizování, plánování starání se o rozvoj svého personálu a myšlení dopředu.
- Vedoucí pracovník ale souběžně musí mít čas svým lidem pomoci a povzbudit je. Zároveň je ale důležité nebýt přespříliš přátelský a se všemi jednat stejně.



7. ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ

- Je nutné si uvědomit že neřídí šéfové, ale úkoly které musí být splněny. Vedoucí pracovník přebírá zodpovědnost za cíle.
- Autoři knihy upozorňují na dezintegrační faktory, které se často v organizacích objevují. Jedním z takových faktorů může být například vedoucí pracovník pověřený určitou specializovanou funkcí na kterou se soustředí tolik, až zapomene na zbytek oblastí kterým je nutno se věnovat a to uškodí organizaci.
- Dále je zmiňováno dávání možností mladým pracovníkům přicházet s novými nápady, ale i důležitost důvěry a motivace pracovníků, jež jsou základními stavebními prvky dobře odvedené práce zaměstnanců.

8. VYUŽITÍ ČASU

- Je důležité se naučit šetřit svůj čas. Následně autoři uvádí jak mohou být škodlivé přerušování práce nebo rušivé poznámky, mohou totiž naši práci nabourat a rozptýlit nás od ní. Následné hledání soustředěnosti pak zabírá zbytečný čas navíc.
- Schůzky a rozhovory s pracovníky organizace jsou pro vedoucího pracovníka důležité, musí být ale věcné a bez zbytečného protahování aby opět nedocházelo ke ztrátě času. Čas není elastický a tak je potřeba rozlišit podstatné úkoly od nepodstatných. Zvažme pečlivě, kde všude opravdu musíme být fyzicky přítomni.

9. JAK HODNOTIT

- Kapitola uvádí jak je důležité mít stanovené kritérium aby bylo možné hodnotit. Je lepší soustředit se na silné stránky, nikoli na slabé. Pouhé upozorňování na slabé stránky vede k silné demotivaci a namísto zlepšení dojde pravděpodobně spíše ke zhoršení výsledků kritizovaného.
- Vhodnější je tedy zaměřit se na silné stránky a na to na co má daný pracovník potenciál. Řídící pracovník by se měl naučit vytěžit maximum z potenciálu svých zaměstnanců.
- Postup při hodnocení lidí by měl být následující přes následující otázky:
 1. nejprve se zamyslíme co daná osoba v minulosti vykonala dobře,
 2. jaké jsou její silné stránky?
 3. Co nového ji můžeme naučit, aby uměla plně využít svých schopností?
 4. Jakým způsobem může organizace nejlépe využít jejích silných stránek?
 5. Jak se tyto silné stránky mohou zdokonalit a rozvíjet?
 6. Kdybyste museli začít dělat všechno od začátku, chtěli byste pracovat pod řízením této osoby? Pokud je odpověď záporná – proč ne? Pokud kladná – proč ano?

10. DŮLEŽITÝ JE PŘÍNOS

- Určující je přínos, nikoli samotná práce. Organizace nevznikají jen pro to aby existovali, ale aby něco produkovali, o něco se zasadili. Každý vedoucí by se měl snažit přijít s něčím novým, nějak organizaci posunout, ne ji jen „vést dál“. Bude-li přínos organizace stále v hledisku řídicích pracovníků, napomůže to i k zvýšení úrovně všech se kterými pracuje.
- Důležitější než vnitřní záležitosti organizace jsou ty vnější, měl by se jimi tedy řídicí pracovník zabývat z velké většiny své práce.
- Důležité je udržet výkon a neustále se dívat dopředu. Organizace by neměla zůstat „v klidu“ ale měla by se vyvíjet k lepším a lepším výsledkům

11. POSTUPY

- Vždy je na místě hledat ty nejjednodušší postupy pro všechny činnosti které vykonáváme. Není dobrý nápad rozšiřovat personál, není-li k tomu opravdu dobrý důvod.
- Je zde také uvedeno že není nutno na všechny vyplňovat výkazy, ty je třeba zredukovat jen na ty, které opravdu potřebujeme a v praxi používáme.
- Dobré vztahy s dodavateli se také v praxi osvědčili jako velká výhoda. Obě strany musí cítit, že jim ta druhá chce pomoci a vyjít vstříc, ne naopak.

12. KONTROLA NÁKLADŮ

- Kapitola s tímto názvem upozorňuje na několik faktů, a sice že některé velké náklady bývají často skryty. Jsou to většinou náklady schované v kolonce „ostatní“ nebo „různé“, například za parkování, uskladnění, doprava, atd. Tyto náklady bychom se měli pokoušet snižovat.
- Položky s velkou hodnotou bychom měli pečlivě hlídat a prověřovat, jsou-li opravdu takové částky nutné. Další radou je oddělení výrobních a dokončovacích procesů, dá se tak zamezit velkému plýtvání.
- Dále kapitola popisuje druhy nákladů jakou jsou náklady financování, distribuce, kontroly, ale i náklady „promarněné příležitosti“
- V každém případě je nutno mít dobře vedené rozpočty, jednak jako plánování budoucnosti ale také zpětně pro kontrolu.

13. ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

- Člověk se může vždy zdokonalovat a zvyšovat svou kvalifikaci. Nic není dobré přenechávat náhodě, musí nejen pozorovat vše co se děje ale zároveň být připraven na co nejvíce situací které by mohly nastat.
- Jedním z nejdůležitějších úkolů řídicího pracovníka je rozvíjet lidi, nejen aby jejich práce byla pro ně samotné jednodušší ale zároveň aby jednou byli třeba schopni převzít i jeho práci.
- S již zmíněnou kontrolou souvisí i potřeba měření výkonosti a prověřování plnění jednotlivých úkolů.

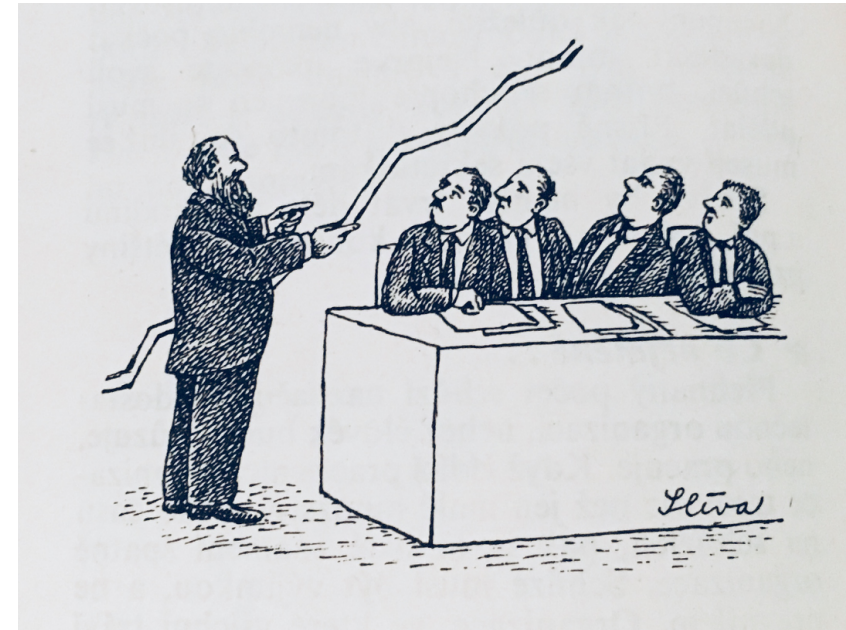
14. MEZILIDSKÉ VZTAHY

- Hned na úvod kapitoly je uvedeno že tohle není téma na jednu kapitolu, ale souvisí s ní celá kniha. Peníze, materiál a stroje jsou důležité, ale cílů dosahujeme především prostřednictvím lidí, jednání s nimi by tomu tedy mělo odpovídat.
- Samozřejmě není ani na místě být příliš laskavý, i tvrdost je potřebná. Je však nutné ji dobře odhadnout a ve správnou chvíli použít.
- Kapitola mimo jiné vyzdvihuje důležitost osobního kontaktu, ten nelze nahradit. Následují rady ohledně kritiky, povyšování lidí, jak je vhodné pamatovat si jména našich spolupracovníků, že uznání povzbuzuje a motivuje k lepším výkonům, nebo například jak by vedoucí pracovník měl prohlédnout všudy přítomného patolízala.



15. SCHŮZE

- Schůze jsou nezbytnou součástí dobře fungující organizace. Kniha uvádí rady jak vést schůze efektivně a správně. Není dobré je jakkoliv přerušovat, měl by být dobře známí důvod a účel schůze. Není však ani dobré dělat schůzí příliš mnoho.
- Vhodným formátem jsou například periodické schůze - například jednou za měsíc. Vždy se konají na stejném místě a ve stejném čase , což napomůže řádné účasti.

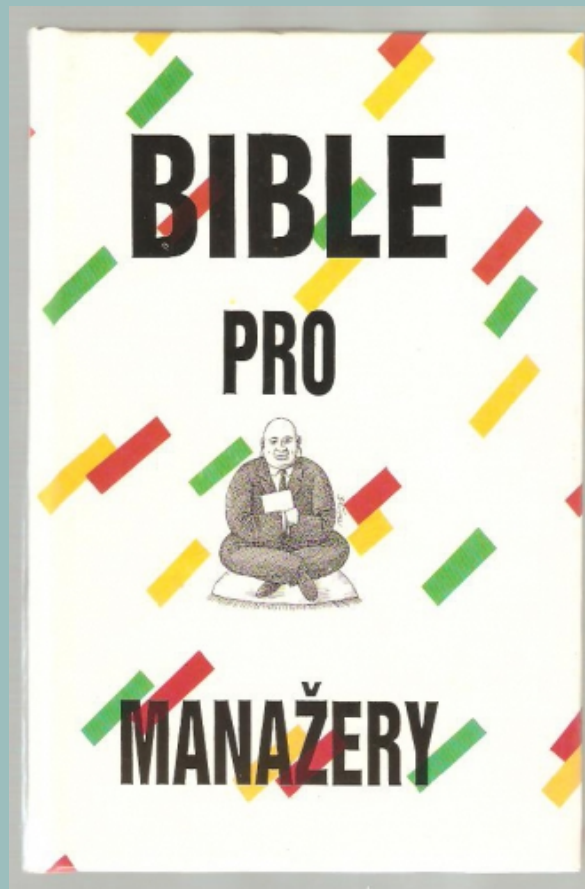


16. BUDOUCNOST

- Je důležité plánovat budoucnost a být na ni připraveni v co největším rozsahu. Samozřejmě to souvisí i se strategií a vytyčenými cíli organizace. Je potřeba zkoumat nové možnosti a rozvíjet současný stav.
- Kapitola také popisuje tzv. „záplatování“ stávajícího, které nás mnohdy stojí víc úsilí, než kdybychom začali s něčím úplně novým.
- Vždy je nejdůležitější přínos, ať už jsme vedoucími oddělení nebo celé organizace, neměli bychom se jen snažit setrvávat v současném stavu, ale dojít k nějakému zlepšení a tedy přínosu.

SHRNUTÍ

- Tato kniha je zpracována zajímavým formátem, každou kapitolu tvoří krátké odstavce, každý věnovaný jedné konkrétní oblasti či situaci. Samozřejmě spolu témata různých kapitol souvisí a navazují na sebe, nebrání to ale porozumění pokud jen nahlédneme do jedné z nich. Situace nám bude popsána tak, že ji pochopíme.



BIBLE PRO MANAŽERY

Eliška Volfová

II ročník Hudebního manažerství

HF JAMU v Brně

volf.eliska@gmail.com