

HLAVNÍ MYŠLENKY

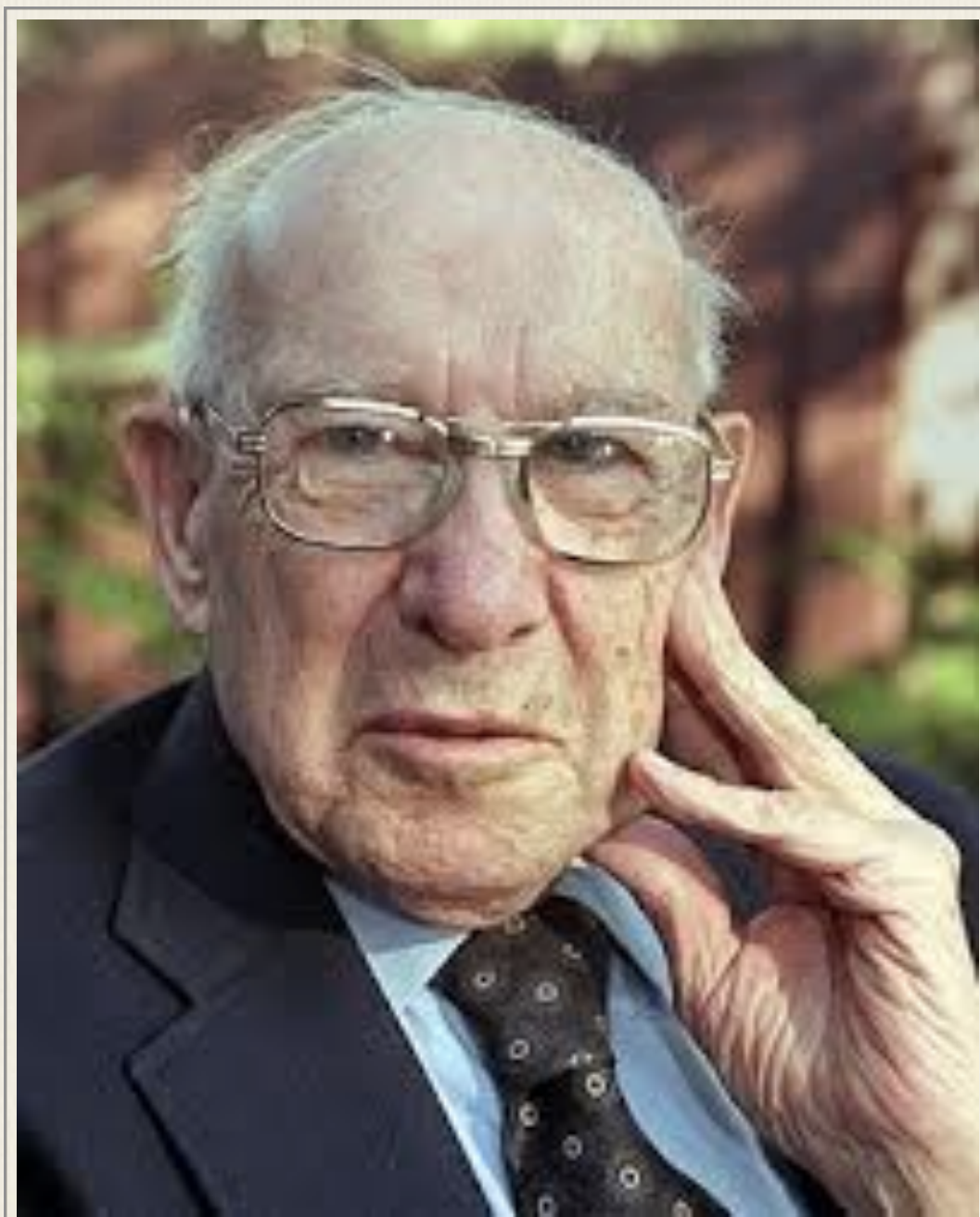


Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

# Management podle Druckera



ELIZABETH HAAS EDERSHEIM



**E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:**

**[www.hlavni-myslenky.com](http://www.hlavni-myslenky.com)**

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „The Definiteve Drucker“ (v češtině: Management podle Druckera) , autorky Elizabeth Haas Edersheim, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

---

# OBSAH:

JAK VZNIKALA TATO KNIHA	3
„INZULTANT“ SPOLEČNOSTÍ	4
NESLYŠNÁ REVOLUCE	6
O ZÁKAZNÍKOVI	8
GENERÁLNÍ ŘEDITEL 21. STOLETÍ	11
INOVACE	13
KORPORATIVNÍ KULTURA VELKÉ SPOLEČNOSTI	15
POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	16
PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
DUŠEVNĚ PRACUJÍCÍ	19
SPOUPRÁCE	20
POŽADAVKY NA KANDIDÁTY O PRÁCI	21
PROCES ROZHODOVÁNÍ JAKO SPOJUJÍCÍ „ŠASI“	23
ZÁVĚREM	25



# Jak vznikala tato kniha

Autorka, americká konzultantka a úspěšná autorka, vedla s Peterem F. Druckerem více než 16 měsíců obsažné rozhovory, které se staly základem této jeho "myšlenkové biografie". Kniha zachycuje Druckerovy zásadní manažerské koncepce a sleduje případy jejich úspěšných praktických aplikací i možnosti jejich uplatnění v podmínkách rizik a příležitostí nadcházejících desetiletí. Přináší jeho postřehy o proměnách moderního byznysu, o ekonomických změnách a trendech.

Elizabeth Haas Edersheim vysvětluje v úvodu průběh své spolupráce s Peterem F. Druckerem na knize. Píše, že se v rozhovorech snažila s Druckerem dělit o své vlastní chápání jeho myšlenek. Vytvořila si seznam a vybírala postupně jednu myšlenku za druhou a probírala s Druckerem, jak by se tyto myšlenky daly prakticky využít v novém století. Drucker zpravidla vyžadoval, aby mu své otázky posílala předem. Paní Edersheim si zaznamenávala odpovědi, vracela se ke čtení některých Druckerových dřívějších prací a zpravidla volala některým zákazníkům, aby si ověřila správnost svého chápání.



# “Inzultant” společnosti

*„Řízení znamená dělat věci správně; vedení znamená dělat správné věci.“*

*Peter F. Drucker*

Co by mělo v dnešní době okrádat ředitele o klidný spánek? Právě touto otázkou se čtenář seznamuje s Peterem Druckerem, vynikajícím vědcem a člověkem, který byl v průběhu šedesáti let nejvyhledávanějším poradcem úspěšných ředitelů z celého světa. Žertem o sobě říkal, že není konzultantem, ale “inzultantem” (od latinského insult = urážka, potupení, pohana) - člověkem, který dostává honoráře za to, že peskuje své zákazníky.

Peter Drucker upozorňuje: Dnes zažíváme kritický moment - přechod od průmyslové ekonomiky k ekonomice orientované na znalosti. Současný vedoucí pracovník, je podle Druckerova názoru, manažerem orientovaným na znalosti. Význam získání přístupu k informaci, její interpretace, spojování a přenos je těžké ohodnotit. Strategie se pro manažery stává neustálým klíčovým druhem činnosti a nejenom každoroční aktivitou související s plánováním. Připomíná hraní šachů, které probíhá ve čtyřech rozměrech, na větším množství šachovnic současně s profesionály z pěti kontinentů. A v byznysu je potřeba se znepokojovat nejen soupeři, ale i tím, jak se neustále mění pravidla a jsou nevyzpytatelní zákazníci. Kromě toho je v současném podnikání velmi důležitá specializace. Existuje však i nebezpečí, že se dovede do velmi zvláštního stavu a ocitne se v izolaci. Drucker píše: „Od manažerů se očekává, že najdou způsob, který jim umožní dosáhnout dostatečné,

ale ne zbytečné specializace, která nepovede k izolaci. Právě tato myšlenka by měla okrádat ředitele o klidný spánek.”

## Informace o Druckerově životě

Peter F. Drucker se narodil ve Kaasgrabenu (dnes ve Vídni) 19. 11. 1909. Své dětství prožil v Rakousku a v mládí přesídlil do Německa. Studoval na univerzitách ve Frankfurtu a v Hamburku. Získal titul doktora v oblasti veřejného a mezinárodního práva. Pracoval jako novinář ve Frankfurtu a později po roce 1933 jako ekonom v jedné londýnské bance. V roce 1937 odešel z obavy před nacismem z Evropy do Spojených států a začal vyučovat politiku a filozofii na Bennington College ve státě Vermont. Přes dvacet let (1950 – 1971) byl profesorem managementu na Vyšší škole podnikání New Yorkské univerzity. Od roku 1971 pak působil jako profesor sociálních věd a managementu na Claremont Graduate University (poblíž Los Angeles). V roce 1984 byla jeho jménem nazvána vysoká škola managementu - “Peter F. Drucker Graduate School of Management at Claremont University”. Napsal celkem 31 knih. Třináct z nich je věnováno problémům společnosti, ekonomiky a politiky, patnáct je věnováno managementu, dvě jsou umělecké a jedna autobiografická. Kromě toho je spoluautorem knihy o japonském malířství. Drucker psal také sloupky do Wall Street Journal a často také publikovali jeho články v prestižním Harvard Business Review i v dalších časopisech. Drucker je čestným doktorem mnoha světových univerzit. Zemřel 11. 11. 2005 ve svém domě v Klermontu v kruhu mnoha svých dětí a vnoučat.



# Neslyšná revoluce

Od druhé světové války do začátku 90. let probíhaly změny v různých sférách podnikání postupně a daly se předpokládat. V devadesátých letech to podle Druckera vybuchlo a nastala neslyšná revoluce, která se rozvinula na pěti frontách:

1. Začalo rychlé šíření informací.
2. Prudce se zvýšila oblast geografického záběru společností a zákazníků.
3. Kardinální změny proběhly v základních charakteristikách demografického prostředí.
4. Zákazníci se dostali do popředí a začali kontrolovat společnosti.
5. Zřítily se stěny, které rozdělovaly to, co se děje uvnitř společností a za jejich hranicemi.

Ad 1. „Zvýšení rychlosti šíření informací vedlo k urychlení tempa práce ve všech sférách podnikání,“ konstatoval Drucker.

Ad 2. „V naší době se před společnostmi a jejich zákazníky otevírají neuvěřitelné možnosti v oblasti geografického záběru.“

Ad 3. Drucker řekl: „Společnost, trhy a pracovní místa se vytvářejí a rozvíjejí pod vlivem nových lidí s novými potřebami.“

Ad 4. Zákazníci mohou získat přístup k jakémukoliv zboží prostřednictvím internetových obchodů. Právě zákazníci vytvářejí své vlastní blogy a internetové zpravodaje o různých produktech a službách. My zákazníci čteme blogy, diskutujeme a setkáváme se na virtuálních místech. Vybrat si přítele se stalo stejně snadným, jako koupit si knihu na Amazon.com. Zákazníci se stali součástí procesu, z něhož byli dříve vyloučeni. Některé společnosti umožňují uživatelům i to, aby se stali součástí navrhování produktu, který potřebují – například speciální židle pro postiženého příbuzného.

Ad 5. Drucker dospěl k závěru, že izolace je pro podnik smrtelně nebezpečná. Firmy dnes používají znalosti, které přebraly z jiných oborů lidské činnosti, umožňují zákazníkům, aby z domu přes internet viděli, kde se právě nyní nachází jejich zásilka a v některých případech společnosti spolupracují i se svými dřívějšími konkurenty, aby mohly uskutečnit některé podnikatelské projekty. Pokud dříve nezávislost sloužila jako hlavní prostředek rychlého pronikání kupředu a byla obranou proti konkurentům, pak dnes představuje izolaci a izolace je pro společnosti smrtelně nebezpečná.





# O zákazníkovi

Právě zákazník určuje to, co společnost představuje, co vyrábí a bude-li úspěšná, myslí si Peter Drucker. Každému ze svých klientů položil čtyři otázky:

## První otázka: Kdo je váš zákazník?

Tato otázka se zdá být velmi jednoduchá. Ale nedejte se mýlit. Skutečným zákazníkem není samozřejmě ten člověk, který platí za zboží nebo služby, ale ten, který se rozhoduje o nákupu. Za zákazníkem stojí celý tým. Uživatel, ten kdo kupuje a ten, kdo rozhoduje o nákupu jsou spolu spojeni tak těsně, jako nikdy dříve a oni všichni ovlivňují ostatní zákazníky. V současné době musí společnosti sledovat i prostředníky a “filtry”, jako jsou například webové stránky, které hodnotí zboží. Oni všichni ovlivňují rozhodování konečných zákazníků a to i tehdy, když si to tito zákazníci neuvědomují.

## Druhá otázka: Co považuje váš zákazník za hodnotu?

Zjistit to můžete jen jediným způsobem, když se ho přímo zeptáte. Uskutečnění této úlohy není možné přenechat nikomu jinému. Provedení analýzy pak ano, ale ne samotné kontakty s kupujícími. Právě z tohoto důvodu můžete najít v často předsedu rady ředitelů a generálního ředitele Procter&Gamble v kuchyni u nějaké hospodyňky. Hodnota, vnímaná zákazníkem, stále více závisí nejen na významu

samotného produktu, ale i na vztazích se společností a na možnosti kontrolovat konečný výsledek.

## Třetí otázka: Jaké jsou výsledky vaší práce se zákazníkem?

Výsledky vaší činnosti se mění od zákazníka k zákazníkovi. Abyste si zachovali jasnou orientaci, je potřeba se věnovat kvalitativnímu ohodnocení výsledků a zkoumat je. Mnohé zdroje na internetu podrobně popisují zboží, přidávají kritické reakce a ratingy a také kontaktní informace. Tyto stránky mají na spotřebitele mnohem větší vliv než přátelé a rodina. Je velmi důležité si je prohlížet. Na nich můžete najít informaci o tom, jak spotřebitelé využívají a vnímají vaše produkty, které vlastnosti těchto produktů je přitahují, a co oceňují.

## Čtvrtá otázka: Je vaše strategie práce se zákazníky v souladu se strategií vašeho podnikání?

Strategie práce se spotřebiteli se projevují prostřednictvím úrovně integrace s nimi stejně jako i se samotným zbožím nebo službou. Drucker vybírá čtyři typy zákaznických strategií, jež odrážejí úroveň integrace a objem nabídky.

1. **“Dodavatel služeb ‘zadním vchodem’”** disponuje vysokou integrací a úzkým objemem nabídky.
2. **“Rychle reagující hráč”** - nízká integrace a úzký objem nabídky.
3. **“Dubler zadního vchodu”** - vysoká integrace a široký objem nabídky.
4. **“Obchodní dům”** - nízká integrace a široký objem nabídky.

To, kterou strategii si máte vybrat, je potřeba rozhodnout na základě komplexu možností a silných stránek, které existují uvnitř vaší společnosti a k nimž má vaše společnost přístup.





# Generální ředitel 21. století

V dnešní době nedávají rychlost a rozsah změn řediteli právo udělat chybu. Drucker byl toho názoru, že nejdůležitější úloha současného managementu spočívá v tom, aby odstranil budoucí neurčitosti tím, že pomáhá organizacím vidět a dívat se čas od času za roh a dělat smělé sázky. Drucker formuloval tři charakteristické znaky ředitele:

**První znak: Šíře vidění, umění pokládat otázky a dávat odpovědi podle toho, co je nutné udělat.**

Velmi důležité je pro generálního ředitele, aby uměl vidět jediný celek. Žádný jiný zaměstnanec společnosti toho není schopen. V jakékoliv organizaci je generální ředitel spojujícím článkem mezi samotnou organizací uvnitř a vnější společností, hospodářstvím, technologiemi, trhy, zákazníky, partnery, prostředky masové komunikace, veřejným míněním. Peter Drucker dospěl k závěru, že většina problémů organizací vyplývá z toho, že názory ředitelů o tom, co probíhá mimo, vytvářejí takový systém rozhodování, který už neodpovídá realitě.

**Druhý znak: Generální ředitel je jako “obchodní značka” (brand) - projevující individualitu.**

Generální ředitel „pěstuje” a formuje individualitu společnosti, proto jeho vlastní osobnost nebo brand, zanechávají nepochybně i na společnosti svůj otisk.

Peter Drucker byl toho názoru, že tento otisk má mimořádně důležitý význam. Generální ředitel udává tón ve všem. Včetně mravních norem. Pokud se ve společnosti začíná něco kazit, nese za to zodpovědnost generální ředitel. Nemůže říct: „Já jsem to nevěděl.“ Generální ředitel musí být z titulu své funkce plně informován o všech aspektech činnosti společnosti a zodpovídá za to, co se děje.

## Třetí znak: Vliv na lidi - na všechny dohromady a na každého zvlášť.

Vliv, kterým mohou působit ředitelé na lidi, jejich činnost a život, nemá s ničím srovnání. Drucker psal, že prvořadou úlohou generálního ředitele je mít osobnostní charakter. Tím rozumí vztahy s lidmi, vytváření vzájemné důvěry, poznávání lidí, vytváření společenství. To je to, co může udělat pouze generální ředitel.

Každému z těchto charakteristických znaků ředitele je potřeba rozumět a rozvíjet ho. Žadný z nich nelze pojímat jako něco daného. Šíře vidění vyžaduje od člověka, aby uměl naslouchat a dívat se - ale nemluvit. Projevování individuality znamená, že jste vzorem pro napodobování. Ovlivňování vyžaduje, abyste si vážili lidí a zacházeli s organizací jako s živým organismem. Šíře vidění, organizační individualita a vliv na lidi nás zbavují nejistot, které nás čekají ve 21. století. To je to, co může udělat generální ředitel a pouze on.



# Inovace

Drucker byl jednoznačně toho názoru, že pokud nechápete, co je to inovace, tak se vůbec nevyznáte v podnikání. Definoval inovaci jako rozvíklávání včerejšího světa, aby se získala svoboda pro vytvoření toho zítřejšího. „Nemůžete se zřeknout všeho, co máte, protože pak by vás čekala anarchie,” napsal. „Ale nemůžete zachovat všechno tak, jak je to nyní, protože v takovém případě byste zahynuli.” Zde jsou čtyři hlavní otázky o inovacích, které si musí, podle Druckera, položit každý ředitel.

## Otázka první: Čeho se můžete zřeknout, abyste vytvořili místo pro inovace?

Peter Drucker napsal, že už ve chvíli, kdy probíhá zahájení prodeje určitého zboží, by mělo být stanoveno datum ukončení výroby. Podle jeho názoru by měl ředitel firmy neustále (ročně, kvartálně, měsíčně) vážně analyzovat všechny programy a druhy činností z hlediska jejich životaschopnosti a zbavovat se těch, které nemohou potvrdit svou produktivitu.

## Otázka druhá: Zabýváte se systematickým hledáním možností?

Drucker pohlíží na inovaci jako na zručnost, které se může člověk naučit. Podle jeho názoru je pro vytvoření inovace a její zavedení potřeba mít dobře připravené „špiony”, působící za hranicemi podniku a systematický proces hledání možností.

Drucker vyjmenovává sedm zdrojů možností (tzv. Druckerova cestovní mapa inovací), na něž je potřeba obracet svou pozornost při hledání inovací:

1. nepředvídané odvětvové a tržní nesoulady;
2. rozpory;
3. křehká místa inovačního procesu;
4. demografické změny;
5. změny vnímání;
6. změny priorit;
7. nové znalosti.

## Třetí otázka: Používáte regulující proces pro přeměnu myšlenek na praktická řešení?

Jeden ze způsobů, který to umožňuje, je brainstorming zaměstnanců, kteří pracují v různých oblastech činnosti vašeho podniku. Druhým způsobem, o němž Drucker píše, je spotřebitelské testování, které velmi dobře pomáhá nejen při určení potenciálních možností myšlenky, ale i při vyjasnění toho, co je nutné pro to, abyste dosáhli s její pomocí úspěchu.

## Čtvrtá otázka: Je vaše strategie využívání inovací dostatečně v souladu s celkovou strategií podniku?

Drucker rozlišuje několik strategií využívání inovací. Společnosti, které jako první osidlují nový trh, nazývá „**vlastníky prostoru**“. Podle jeho názoru je úspěch, dosažený díky této strategii, dočasný, protože velká nápadnost společnosti působí jako magnet, jenž přitahuje napodobitele, kteří mohou přijít s výhodnějšími podmínkami. „**Určovatelé prostoru**“ určují hranice už existujícího prostoru prostřednictvím nového nápadu. „**Mezeroví hráči**“ umožňují svým konkurentům, aby se stali lídry ve společném prostoru a potom jim začnou dodávat zboží, díly nebo řešení. A nakonec „**poslední představitelé drátových antén**“, kteří využívají inovace k tomu, aby postupně zlepšovali ekonomické ukazatele těch činností, které už dělají.



# Korporativní kultura velké společnosti

Ukazatelem možností organizace změnit se ve velkou společnost je podle Drockera to, zda může kterýkoliv člověk z této organizace bez meškání, bez vykrucování a dodatečného přemýšlení odpovědět “ano” na tři otázky. Zde jsou:

- 1. Projevuje se ve vaší běžné komunikaci s těmi, koho potkáváte každý den, důstojnost a vzájemná úcta?**
- 2. Dostáváte to, co potřebujete pro vytváření svého přínosu ke společnému dílu - výcvik, profesionální přípravu, povzbuzování a podporu?**
- 3. Všímají si lidé toho, co jste udělali?**





# Poslání společnosti

Bylo už mnohokrát dokázáno, že lidé dosahují největšího úspěchu tenkrát, když pracují spolu s ostatními lidmi a usilují o dosažení společného cíle. Každý podnik a tým potřebuje jednoduché, jasné a sjednocující cíle. Jejich poslání musí být natolik pochopitelné a významné, aby mohlo vytvořit společné vnímání. Bez oddanosti tomuto vnímání neexistuje podnik, ale je to jen skupina lidí. Drucker často dodával: **„Formulace poslání se musí vejít na tričko.“**



# Přijímání zaměstnanců

Peter Drucker formuloval pět pravidel pro rozhodování při přijímání zaměstnanců. Zde jsou:

**První pravidlo:** Podívejte se na několik lidí, kteří by byli potenciálně vhodní pro danou práci.

Posuďte vlastní představu o funkci a jejich potřebách a podívejte se po několika kandidátech. Pokud si představíte každého z těch lidí, kteří už tuto práci ve vaší organizaci dělají, pomůže vám to pochopit, co je pro tuto funkci nezbytné a jaké je její potenciální působení.

**Druhé pravidlo:** Zamyslete se nad tím, co může každý kandidát přinést pro výkon této funkce a organizaci jako celku.

Jaké silné stránky má každý kandidát a nakolik jsou tyto silné stránky vhodné pro danou funkci a vaši organizaci? Orientace na silné stránky je tím hlavním, co dělá činnost zaměstnanců nejvíce produktivní a začíná už při rozhodování o výběru personálu. Při studování životopisů a motivačních dopisů věnujte zvláštní pozornost tomu, čím může každý kandidát přispět k výkonu dané funkce a k organizaci. Nezaměřujte se na jeho nedostatečné schopnosti nebo slabé stránky.

## Třetí pravidlo: Zaříd'te to tak, aby se s kandidátem seznámili různí lidé a poznali ho jako člověka.

Osobní vlastnosti člověka, které přináší do společnosti, jsou neméně důležité při srovnání s jinými charakteristikami. Schopnost spolupracovat v týmu s druhými profesionály - kolegy, podřízenými a nadřízeným, jsou základním ukazatelem efektivnosti, motivace, úsilí a vztahu ke korporátnímu prostředí.

## Čtvrté pravidlo: Proberte každého kandidáta s několika lidmi, kteří s ním pracovali.

Posouzení jen jednoho vedoucího nemá smysl. Analýza na základě několika pohledů umožňuje sestavit ucelenější obrázek a také chrání před předpojatostí nebo před zbytečným líčením kandidáta v růžových barvách.

## Páté pravidlo: Po přijetí člověka do práce se přesvědčte o tom, že rozumí tomu, co dělá.

Požádejte ho, aby písemně vyložil své názory na to, co je potřeba udělat, aby dosáhl úspěchu v nové funkci.



# Duševně pracující

Na konci padesátých let vytvořil Drucker pojem “duševní pracovníci”. Chápal je jako zaměstnance, jejichž základní úlohou je interpretace, vysvětlování a řešení problémů, k čemuž je potřeba využívat mozkové závity a ne svaly. K těmto zaměstnancům je potřeba přistupovat s úctou a uznáním, ale také je nutné nasměrovat je k vítězství. Reagují totiž na vysoké požadavky spojené s jejich profesionální kompetencí lépe než na požadavek disciplíny, předepsaný manažerskými postupy. Očekávají, že jejich práce bude dobře zaplácena, ale přitom se domáhají mnohem vyššího stupně nezávislosti a sebeřízení. Drucker trval na tom, že nezávislost těchto zaměstnanců je mnohem důležitější, než neustálá kontrola jejich činnosti.

Drucker byl toho názoru, že pro práci s tímto novým typem pracovníka je nutný jiný typ managementu. V případě využívání ruční práce jsou v managementu hlavní výsledky, to znamená dělat věci správně. Pokud však hovoříme o pracovnících věnujících se duševní práci, pak má prvořadý význam jejich efektivnost či umění dělat správné věci. Tímto způsobem, místo jednoduchého vykonávání práce, musí pracovník v oblasti duševní práce rozhodnout o tom, jakou práci bude dělat.



# Spolupráce

Podle Druckerova názoru byste se měli řídit dvěma pravidly, abyste dali svým zákazníkům to, co potřebují. Za prvé, byste měli dělat jenom to, co umíte nejlépe, to znamená, že byste měli využívat své silné stránky. Za druhé, abyste mohli uspokojovat celé spektrum zákaznických potřeb, které se dostávají za hranice vašich možností, musíte spolupracovat s jinými účastníky na trhu, kteří mohou doplnit vaše silné stránky pomocí toho, co dělají oni nejlépe. Někdy je vhodné spolupracovat i s těmi, které považujete za své konkurenty. Drucker psal, že dnes je nejdůležitější úlohou společností organizovat a ne zaměstnávat. Nejproduktivnějším způsobem práce společnosti je pak rozdělování se a partnerství.



# Požadavky na kandidáty o práci

Drucker hovořil o tom, že výjimečnou vlastností úspěšných organizací je umění přimět obyčejné lidi k tomu, aby dělali neobyčejné věci. To závisí především na tom, zda jsou lidé zařazeni na ta místa, na nichž se mohou projevit jejich silné stránky. Pro efektivní výběr personálu by si měl ředitel odpovědět na tři otázky.

## První otázka: Jaký úkol je před zaměstnancem, který bude pracovat v této funkci?

Čím podrobněji bude sestaven popis práce, tím větší bude pravděpodobnost toho, že můžete určit, co je bezpodmínečně nutné pro tuto funkci. A to vám pomůže najít vhodného kandidáta.

## Druhá otázka: Jaké znalosti a styl práce pomohou člověku úspěšně splnit tento úkol?

Poté, co je stanoven úkol, je potřeba zaměřit svou pozornost nikoliv na to, jaké dovednosti jsou pro jeho plnění důležité, ale na to, jaké znalosti a styl práce pomohou člověku dosáhnout reálných výsledků. Pokud se to, co je potřeba dělat, velmi rychle mění, pak nemůže existovat jedna sada dovedností, vhodných pro řešení všech možných úloh. Rozhodující význam má především schopnost člověka posuzovat a používat znalosti, ale také i schopnost pracovat s týmem.

## Třetí otázka: Jste připraveni umožnit talentovaným pracovníkům pružnou pracovní dobu, práci z domu nebo dočasné úvazky?

Poměr sil mezi organizacemi a těmi, koho si najímají na práci, se změnil. V současné době nemohou mnozí talentovaní lidé, díky svým povinnostem v rodině, věnovat svůj veškerý čas práci. Mnohé firmy přistupují na speciální dohody s rodiči malých dětí, s důchodci, ale i s lidmi pracujícími doma a s pracovníky s volnou pracovní dobou. Je důležité využívat i tento fond talentovaných lidí.



# Proces rozhodování jako spojující “šasi”

Peter Drucker využíval termín “šasi” pro schopnost organizace přijímat opodstatněná rozhodnutí. Rád říkal, že manažeři vyšších stupňů musí věnovat velkou část svého času na rozhodování. Musí se postarat o to, aby měli čas, informace a možnost soustředit se na nevelké množství otázek - takových, které může řešit pouze ředitel. V ostatních záležitostech musí generální ředitel motivovat zaměstnance na odpovídajících stupních řízení, aby rozhodovali samostatně. Množství času, věnovaného na přijímání rozhodnutí, je méně významným ukazatelem než efektivnost a relevantnost samotných rozhodnutí (to znamená jejich výsledky).

**Peter Drucker uvádí jako příklad rozhodování ve společnosti Toyota. Proces rozhodování v Toyotě považoval za nejúspěšnější.**

## První krok: Nejdříve si udělejte domácí úkol.

Toyota věnuje vždy čas a síly na to, aby získala všechna data o problému, snaží se uvidět celkový obraz a vyjít za hranice toho, co je očividné. Zaměstnanci se snaží vidět vše vlastníma očima a z toho důvodu si pokládají pětkrát otázku „Proč?“. Jít a vidět vlastníma očima znamená, že manažeři na všech stupních musí být připraveni na to, že si „zašpiní ruce“. Když problém uvidí, ptají se manažeři pětkrát „proč“ a pokaždé si na otázku odpovědí. To jim pomáhá pochopit skutečnou příčinu, která bývá často skryta za viditelnějšími příznaky.



## Druhý krok: Probírejte všechna řešení, dosahujte souhlasu mezi všemi zainteresovanými stranami a stanovujte si vysoké cíle.

Poté, co se ujasní to, “v čem je problém”, probíhá série porad zaměřených na posouzení všech možných řešení i těch neuvěřitelných. Ve společnosti Toyota se považuje za povinnost prokonzultovat problém s každým dělníkem, který se může také účastnit realizace projektu. Kromě toho si tato společnost klade záměrně vysoké cíle nebo očekávané výsledky. Někdy jsou natolik vysoké, že se mohou jevit jako nedostižné.

## Třetí krok: Rychle uveďte rozhodnutí do života.

Po přijetí řešení se Toyota stává rozumným plánovačem a rychlým, ale efektivním realizátorem. Společnosti se podařilo zkrátit čas mezi rozpracováním koncepce a začátkem výroby na 12 měsíců, to je o polovinu méně než ve většině jiných automobilek.



# Závěrem

Před mnoha lety řekl Peter F. Drucker: „**Každý z nás je generálním ředitelem.**”

Jeho myšlenky a principy jeho filozofie mohou nalézat uplatnění nejen v podnikání, ale i v osobním životě každého z nás.

Autorka vzpomíná v závěru na slova, která jí staříčký Drucker řekl na konci posledního setkání: “Dobře. Cítím, že začínám být unavený, ale to si nemohu dovořit. Přijďte znovu. Já tu budu. Nikam neuteču.” Opustil sice náš fyzický svět, ale dodržel svůj slib “být zde”. Jeho vliv zůstává neoddělitelnou částí minulosti managementu, ale i jeho přítomnosti a budoucnosti.

**Přečetli jste knihu do konce?**

**Jak byste mohli použít nové myšlenky ve svém životě a v práci?**

**Své postřehy můžete zapsat i na facebookové stránce Hlavní Myšlenky.**