

Změny paradigmatu ve vzdělávání budoucích manažerů na ÚSEŘ FAST VUT v Brně

PhDr. Dana Linkeschová, CSc., ÚSEŘ FAST VUT Brno

Shrnutí:

Proč vlastně management potřebuje zcela nový způsob učení? Management se v současné době opírá o celou řadu dnes již zastaralých a neplatných premis, neboť realita se na rozdíl od manažerských teorií, mění rychle. Manažeři již nevystačí s pouhým memorováním základních pouček. A proto je třeba učit studenty principy a vytvářet návyky efektivních metod řízení. Chceme-li kohokoli či cokoli řídit, nejspolehlivější cestou je začít od sebe a od svých vlastních zkušeností.

Resume: *Changes of Paradigm in the education of future managers.*

Why management needs new paradigm? Why it needs also brand new ways of education? We believe, together with P. Drucker that management is still based on a number of premises which are not reflecting today's turbulently changing reality. This is influencing also the education of (future) managers. Memorising of encyclopedic knowledge is certainly not the way to the future. It is essential to teach students principles and to create habits of effective management methods. In case we intend to manage anything or anybody, the best way is to start with our own experience.

Proč vlastně **management (česky teorie řízení)** potřebuje zcela nová paradigmatu a i **zcela nový způsob učení**? V souladu s tím, co říká P. Drucker ve své knize „Výzvy managementu pro 21. století“¹, se domníváme, že management se opírá o celou řadu premis, ze kterých se ještě pořád vychází, jako kdyby platily, přestože realita se mění tak rychle, že dnes už jsou tyto premisy zastaralé a neplatné.

Základní premisy a předpoklady týkající se popisovaného jevu a okolní reality vůbec tvoří paradigmatu každé společenské vědy. Takovou je i management. Tyto premisy do značné míry rozhodují o tom, co příslušný vědní obor považuje za realitu. Představy o realitě v každém vědním oboru určují, na co se tento

¹ Vydal Management Press, Praha 2000

soustředí, čemu se věnuje pozornost, ale i o tom, co se ignoruje. Navzdory svému významu jsou tyto premisy zřídka opětvně analyzovány, napadány nebo zpochybňovány. Nesporné je, že je třeba tato základní paradigmatu dobře znát, abychom v tomto oboru mohli někoho vzdělávat. Jsou pro nás obsahem daného předmětu.

V případě společenské vědy, jakou je management, jsou základní premisy ještě mnohem důležitější než například paradigmatu u vědy přírodní. Přírodní věda se totiž zabývá chováním předmětů a žádná člověkem vytvořená premisa sama o sobě koloběh přírody neovlivní. Management se však zabývá chováním lidí a lidských institucí. „Provozovatelé“ této vědy mají tendenci chovat se podle toho, jak velí právě premisy jejich oboru. Ovšem „sociální vesmír“ nemá žádné na lidech nezávislé „přírodní zákony“, a proto je vystaven neustálým změnám. Takže předpoklady, které ještě včera platily, mohou být dnes již neplatné.

Typickým příkladem je **premise týmu jako „správné“ organizace** pro každý úkol. Vychází z toho, že existuje jedna správná organizace. Ale tato premisa již přitom není v současné době dost dobře obhajitelná. Dá se říci, že naprostá většina premis týkajících se samé podstaty managementu (ve své době správných a aktuálních) již svoji užitečnost skutečně přežily. Jsou odtržené od reality do té míry, že se z nich stávají překážky teoretického i praktického rozvoje managementu. A realita se tak postupně stává pravým opakem toho, za co ji tyto premisy prohlašují.

Mezi stávající premisy, které se týkají **podstaty managementu jako vědecké disciplíny**, patří podle jejího klasika P. Druckera zejména názor, že management rovná se **podnikový management**. Další značně rozšířená teorie praví, že existuje (nebo musí existovat) **jediná správná organizační struktura** či **jediná správná metoda řízení lidí**.

Premisy, z nichž **vychází praxe managementu** často předpokládají, že technologie, trhy a koneční uživatelé jsou **daní**, že působnost managementu je **právně vymezena**, management je **orientován interně** a také, že ekonomika definovaná **hranicemi národního státu** je „životním prostředím“ podniku a jeho managementu.

Až doposud z těchto předpokladů vycházela i výuka managementu. Soustřed'ovala se především na předávání znalostí o množství jednotlivých manažerských teorií a často na mechanické znalosti vycházející z těchto premis. Podívejme se nyní na tato **tvrzení podrobněji**:

ad **Management rovná se podnikový management** – přestože naprostá většina lidí tyto dva pojmy automaticky ztotožňuje, skutečnost je jiná. Podnikový management je pouze jedním z dílčích oborů managementu všeobecného. Zajímavá (i když ne příliš známá) je skutečnost, že k prvním praktickým aplikacím teorie managementu nedošlo v podnicích, ale v neziskových a státních institucích.

Frederick Winslow Taylor považovaný za otce „vědeckého řízení“, (jako první použil pojmu management), uvedl v roce 1912 jako typický příklad praktické aplikace své teorie řízení kliniku Mayo. První funkcí, pro niž bylo použito pojmenování „manažer“ tak, jak ho chápeme v současnosti, byla funkce tajemníka městské rady ve Spojených státech na počátku tohoto století. Stejně tak první aplikací „principů řízení“ byla reorganizace armády Spojených států v roce 1901. První konferenci o řízení (roku 1922 v Praze) pořádal tehdejší ministr obchodu Spojených států Herbert Hoover spolu s naším T. G. Masarykem.

Pojem management se tedy zdaleka nerovná pouze podnikovému managementu. Existují sice rozdíly v řízení různých organizací, i když je překvapivě mnohem méně, než by se dalo soudit. Největší rozdíly spočívají zejména v terminologii, kterou jednotlivé organizace používají. Avšak **management se týká naprosto každé organizace**.

ad **Jediná správná organizace** – z této premisy vycházelo veškeré dosavadní studium organizací. Ale v dnešní době by nám už mělo být jasné, že nic takového neexistuje. Organizace není absolutní kategorií, je jen nástrojem ke zproduktivnění společné práce.

V instituci jakéhokoliv typu musí nezbytně nutně existovat nějaká nejvyšší autorita, někdo, kdo může přijímat finální rozhodnutí. Začne-li se loď potápět, nesvolává kapitán poradu, ale vydává rozkazy. A všichni musí tyto rozkazy poslechnout, mají-li loď (i sebe) zachránit. V krizové situaci je jednoznačná **hierarchie a její bezpodmínečné akceptování** životně nezbytná. Pokud ale nastane situace vyžadující důkladné zvážení, svoje opodstatnění má **týmová spolupráce**. Stejně tak nejsou instituce homogenní

a není žádoucí organizovat celý podnik stejným způsobem. V každé instituci vedle sebe koexistuje celá řada rozdílných organizačních struktur. To neznamená, že neexistují žádné organizační principy – každá organizace musí být průhledná natolik, aby lidé znali a chápali tu organizační strukturu, v níž mají pracovat. Někdo v rámci organizace musí mít pravomoc přijmout konečné rozhodnutí. Organizační struktura je nezbytná. Potřebuje ji jakákoliv moderní instituce – podnik, univerzita, nemocnice. Neexistuje však jediná správná organizace, pouze celá široká škála různých struktur. Management se musí naučit hledat vždy takovou **organizaci, která odpovídá svému úkolu.**

ad **Jediná správná metoda řízení lidí** – tato premisa vychází především z McGregorovy teorie X a Y. Ale Abraham Maslow jednoznačně prokázal, že různé lidi je třeba řídit různými metodami. V současné době stále méně lidí v organizacích vystupuje ve funkci „podřízených zaměstnanců“. Roste počet lidí, kteří sice pro organizaci pracují, ale nejsou jejími zaměstnanci (jsou pouze externími spolupracovníky apod.). Narůstá počet pracovníků disponujících znalostmi – a ti již nejsou podřízenými, stávají se společníky (mechanik údržby nákladního letadla má o jeho technickém stavu mnohem více informací než letištní manažer, kterému je v podstatě „podřízen“). Dnešní nadřízení navíc ani nikdy nezastávali funkce, které zastávají jejich podřízení, jak tomu bylo donedávna. Stále větší roli hraje ve vedení a řízení motivace. Dnes to však není už jen formou finanční odměny za práci, ale formou výzev, sdílení poslání organizace, hmatatelných výsledků každé konkrétní práce.

Z toho všeho vyplývá, že způsob řízení se musí přizpůsobit lidem, kteří mají být řízeni. **Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.**

ad **Technologie a koneční uživatelé jsou určení a daní** – dříve se předpokládalo, že každé odvětví má svoji vlastní unikátní technologii, ale ani to už dnes neplatí. Nejtypičtějším příkladem je farmaceutický průmysl: Stále více závisí na technologiích zásadně odlišných od těch, na nichž jsou postaveny farmaceutické výzkumy – genetice, mikrobiologii, lékařské elektronice a dalších. Každý obor významně ovlivňují technologie řady dalších oborů a odvětví (a naopak) a navzájem se prolínají. Navíc „nastoupil“ nový zdroj, a tím se staly informace. Pro ně neplatí axiom exkluzivity. Nemají jediné konečné užití, žádné konečné užití naopak nevyžaduje jeden konkrétní druh informací.

Výchozím bodem pro management při řízení firmy nemůže být pouze vlastní výrobek, ale to, co za hodnotu považují zákazníci. Nejpodstatnější premisou je, že zákazník nikdy nekupuje to, co dodavatel prodává. To, co představuje hodnotu pro zákazníka, je vždy naprosto odlišné od toho, co představuje hodnotu pro dodavatele.

Management bude muset stále více vycházet z premisy, že **technologie ani konečné užití nejsou základem pro formulaci řídicí strategie**. Jsou to omezení. Základem musí být **zákaznické hodnoty a rozhodnutí zákazníků o rozdělování jejich disponibilních příjmů**. Na nich bude muset politika managementu a manažerské strategie stavět stále častěji.

ad **Působnost managementu je právně vymezena** – management se zabývá právními osobami. Tradiční pojetí managementu je založeno na příkazovací a kontrolní pravomoci, která je právně vymezena. Žádný vedoucí pracovník nemá žádnou příkazovací a kontrolní pravomoc mimo právní hranice své instituce. Ale již zhruba před sto lety vznikla koncepce nazývaná „**keiretsu**“, která jednoznačnost této premisy popírá.

Typickým příkladem keiretsu je firma Marks & Spencer, která v počátcích 30. let 20. století integrovala prakticky všechny svoje dodavatele do vlastního systému řízení. Bylo to výhradně na smluvním základě, ne prostřednictvím menšinových či většinových majetkových účastí (jak to dělala většina jiných firem). Tento model převzali a úspěšně praktikovali zejména Japonci. Ale i keiretsu je ještě stále založen na síle. Ústřední podnik zde má nesrovnatelně větší ekonomickou sílu oproti ostatním. V současnosti se však stále častěji stává, že ekonomický řetězec svede dohromady opravdové partnery, kteří jsou si rovni. Mohou to být například sice malé a kapitálově nedostatečné firmy disponující ale novými technologiemi, a velké, kapitálově silné podniky. V případě spojení takových dvou subjektů nefunguje ani tradiční keiretsu, ani žádná příkazovací a kontrolní pravomoc jednoho nad druhým. Z toho všeho vyplývá, že management musí nově zahrnovat celý proces. **Jeho působnost právně vymezena není.**

ad **Působnost managementu je politicky vymezena** – všeobecně se má za to, že domácí ekonomika vymezená národními hranicemi představuje životní prostředí instituce a jejího managementu. Již před první světovou válkou byla část světové výroby nadnárodní. Ale pokud firmy produkovaly mimo své národní hranice, produkovaly to v rámci národních hranic nějaké jiné země. Nyní již existuje celá řada

firem (např. General Motors), které vyrábí a produkuje celosvětově (dceřinná firma General Motors-Europe, která vyrábí a prodává pro celou Evropu, je řízena z jednoho evropského ředitelství, ale vyrábí i v Jižní Americe a Asii, prodává i v USA apod.). V tradiční nadnárodní korporaci byla ekonomická realita shodná s realitou politickou. V dnešních transnárodních korporacích jsou jednotlivé země pouze „nákladovými středisky“. **Hranice managementu a hranice národních států se již dnes zdaleka neshodují.** Hranice národních států jsou důležité především jako **omezující faktor**. Manažerskou praxi bude ve stále větší míře třeba **vymezovat spíše z provozního než z politického hlediska.**

ad **Management je interně orientován** – učili jsme se, že doménou managementu je interní prostředí organizace. Ale v praxi toto rozdělení na management a podnikatelství nemá žádný smysl. Organizace, která neinovuje a nepočíná si podnikatelsky, dlouhodobě zkrátka nepřežije. Management a podnikatelství jsou jen dva různé aspekty stejného úkolu. Podnikatel, který se nenaučí řídit, stejně jako management, který se nenaučí inovovat, dlouho nevydrží. **Výsledky každé instituce se projevují pouze v jejím externím prostředí. Smyslem managementu jsou výsledky dané instituce.** Proto musí vycházet z těchto zamýšlených výsledků a musí veškeré zdroje dané instituce organizovat tak, aby jich bylo dosaženo. **Management je orgánem, který musí instituci umožnit produkování výsledků ve svém vnějším prostředí.**

Učíme-li dnešní studenty teorii řízení, zcela logicky nám vyvstává otázka, zda existují ve strategii organizací nějaké **jistoty**? Drucker říká, že ano, jistoty existují a uvádí **pět základních**:

- **klesající porodnost ve vyspělém světě** – v západní a střední Evropě i v Japonsku porodnost klesla hluboce pod úroveň prosté reprodukce obyvatelstva, ve Spojených státech bude výhledově klesat také. Z toho vyplývá prudký **pokles počtu pracovních sil** v nejbližších desetiletích. To povede k **nutnosti zásadních inovací** pracovních a zaměstnaneckých vztahů. Zvýší se věková hranice odchodu do důchodu. Stále větší část práce budou zabezpečovat lidé, kteří již překročili tradiční produktivní věk. Nebudou zaměstnanci v tradičním smyslu a nebudou ani pracovat na plný úvazek. Firmy, kterým se podaří **přilákat a udržet si pracovníky disponující znalostmi** i po tradičním důchodovém věku a zajistí jejich plnou produktivitu, budou mít obrovskou konkurenční výhodu. Bude se muset také velmi rychle **zvýšit**

produktivita všech ostatních pracovníků. Jinak všem, kdo se nepřizpůsobí, hrozí ztráta postavení a chudoba. Pád porodnosti bude mít obrovské politické a sociální důsledky.

- **přesuny v rozdělování disponibilních příjmů** – zvyšuje se životní úroveň, roste podíl volného času, stále větší roli v přerozdělování finančních prostředků získává stát. Tradiční obory se ocitly ve fázi úpadku (automobilový průmysl), nové se rozvíjejí (finanční služby zaměřené především na zabezpečení svých klientů ve stáří). Všechny instituce budou nuceny **přehodnotit svoje postavení a přizpůsobit se trendům** v rozdělování prostředků.
- **definování výkonnosti** – až dosud převažovala zásada, že při řízení by podnik neměl být nikomu odpovědný. Zájmy zákazníků, zaměstnanců, akcionářů i ostatních by měly být vyrovnané. Nový trend Spojených států, kdy by se při řízení mělo přihlížet výhradně ke krátkodobým zájmům akcionářů, není také udržitelný. Díky již několikrát zmiňovaným demografickým změnám roste neustále počet lidí středního věku, kteří dnes investují s úmyslem zajistit se finančně „na stáří“. Z toho vyplývá **nutnost zachování rovnováhy** mezi krátkodobými výsledky a zájmu zaměstnanců (ale i současných akcionářů) a mezi **dlouhodobou prosperitou a přežitím podniku** výhledově v desítkách let.
- **globální konkurenceschopnost** – je to nezbytný cíl pro všechny instituce. Ekonomický rozvoj žádného podniku ani země nemůže být dlouhodobě založen na levné pracovní síle. Všechny organizace se budou **muset přizpůsobit vysokým standardům** určeným nejvýkonnějšími firmami konkrétních odvětví.
- **rostoucí nesoulad mezi ekonomickou globalizací a politickou roztříštěností** – mezi ekonomickou a politickou realitou. Světová ekonomika se čím dál více globalizuje, ale politické hranice spíše naopak, svět spěje ke stále větší roztříštěnosti. Podniky budou muset **vycházet ze struktur**, které mají charakter **ekonomických** a nikoli právnických (politických) jednotek. Spíše než k přímému vlastnictví, přikazování a kontrole bude docházet ke **vzniku nových partnerských vztahů mezi jednotlivými organizacemi**.

Toto jsou jakési základní jistoty, které se zdají být v současné turbulentní době nesporné. Obáváme se, že ve světle těchto trendů již s memorováním základních pouček manažeri nevystačí. Zdaleka jim nebudou stačit mechanicky přebrané zkušenosti, které se kolegům osvědčily v minulé době. Daleko častěji se budou dostávat do situací nových, jedinečných, a do té doby neřešených. Je proto potřeba připravovat je na manažerskou práci také jiným způsobem. Z celého dosavadního vývoje vyplývá základní fakt, a to, že stále větší počet pracovníků bude muset **řídít sama sebe**. Najít si místo, na němž budou schopni

největších přínosů, naučit se rozvíjet sami sebe, jak a kdy měnit to co dělají apod. To přináší řadu **nových požadavků kladených na každého jednotlivce**.

Pracovníci disponující znalostmi čelí radikálně novým požadavkům. Musejí:

- ptát se sami sebe: „Kdo jsem, jaké jsou mé přednosti? Jak pracuji, kam patřím? Co je mým přínosem?“
- brát na sebe vztahovou odpovědnost, naučit se spolupracovat s ostatními.
- plánovat druhou polovinu svého života – spousta z nich zahájí druhou kariéru nebo se věnuje tzv. sociálnímu podnikání, kdy obvykle jde o neziskové, charitativní aktivity.

Řízení sebe sama je ve výuce teorie řízení jevem revolučním. Vyžaduje od jednotlivce nové a bezprecedentní věci. Požaduje, aby každý **pracovník disponující znalostmi** uvažoval a počínal si jako prezident firmy. Proto je třeba učit studenty principy a vytvářet návyky **efektivních metod řízení**.

Zásadní výzvou pro sociální strukturu je **přechod od manuálních dělníků**, kteří dělají, co se jim řekne, **k pracovníkům disponujícím znalostmi**, kteří jsou nuceni sami sebe řídit. **Řízení sebe sama** vychází z toho, že zaměstnanci pravděpodobně přežijí své organizace a pracovník disponující znalostmi je mobilní. Nástup takového pracovníka, který může i musí řídit sám sebe, **transformuje každou společnost** a my jsme, jako vysoká škola, povinni ho na tuto budoucnost připravit.

Chceme-li řídit kohokoli či cokoli ve svém okolí, nejspolehlivější cestou je začít u sebe a vlastních zkušeností. K tomu musíme efektivní principy znát a sami na sobě je praktikovat. Na ÚSEŘ FAST VUT v Brně je již několik let výuka budoucích manažerů v tomto duchu pojímána. Z kladných ohlasů našich studentů a absolventů usuzujeme, že jsme na správné cestě.

[zpět na začátek](#)