

Konferenční aktivity na téma „Ekonomie, právo, management“

Kompetence, odbornost, profesionalita

Milan Brejcha, Karel Schelle*

Ještě před nějakou dobou stačilo k tomu být manažerem získání (přidělení) příslušného postu, na všechno ostatní již „stačila“ praxe, pod kterou se obvykle mínilo nacházení řešení metodou zkoušek a omylů. Je pravda, že schopný manažér především hledá, získává a spoléhá na kvalifikované spolupracovníky – jenže pak musí jejich práci kvalifikovaně řídit. Že je k tomu potřeba mnoho znalostí, schopností a dovedností (tedy „kompetencí“), to ukázala právě ta zmíněná praxe, které často předvedla nečekané neúspěchy v oblasti financí, obchodu nebo při ztrátě konkurenčního postavení. Management je odbornost jako každá jiná a úspěšně jej mohou dlouhodobě zvládat jen ti, kteří to umějí. Velkou část předpokladů pro výkon řídicích činností lze (a tedy je nutno) se naučit, i když nepochybně osobnostní předpoklady hrají také mimořádnou úlohu.

Zcela jistě již není možno řídit jen selským rozumem a to prostě proto, že podnikatelské prostředí již k tomu nedává příležitost. Všudypřítomná konkurence potřebuje znalé hráče. Vývoj v manažérských problematikách jde mnoha cestami a vznikají mnohé specializované oblasti řízení (např. krizové řízení). Univerzální návod na řízení se nepodařilo (a zřejmě nepodaří) najít. Je ale celá řada zásad, znalostí, metod a nástrojů, které úspěšnost řízení podporují, „přitahují“.

DVA HLAVNÍ TRENDY

V managementu se prosazují nyní dva hlavní modernizační proudy. Jeden z nich představuje přechod od klasického řízení (tedy rozhodování, příkaznictví a kontroly) k vedení lidí, vůdcovství, leadershipu, jehož podstatou je především vytváření prostředí pro kvalitní a efektivní činnost „řízených“ spolupracovníků, v jeho rámci pak vhodné motivační působení.

Druhým trendem je reakce na vzrůst úlohy znalostí jako výrazného aktiva, což se projevuje potřebou umět tyto znalosti cílevědomě řídit (tedy získávat, „skladovat“ a využívat; také vést v účetnictví). S tím souvisí skutečnost, že znalosti nelze získat „jednou pro vždy“, ale je třeba je neustále doplňovat, korigovat,

modernizovat, rozvíjet – přidávat jejich hodnotu. Vazba se uzavírá: nestačí nastudovat současné poznatky, ale je mj. nutné je průběžně ověřovat, tedy např. se zúčastňovat odborných akcí a tam znalosti neustále doplňovat. Se znalostmi je ovšem třeba pracovat systematicky a cílevědomě, tedy jejich uplatňování řídit. Management znalostí má zelenou. Tedy: měl by mít.

ÚHLY POHLEDU

Management je obecně vzato „všude a skoro všechno“, protože každou činnost (a vlastně někdy i nečinnost) je třeba nějakým způsobem řídit. Svého času byl management chápán velice úzce jako řízení hmotně-výrobních procesů. Jakmile ale bylo porozuměno tomu, že vychování, zdraví, politické vztahy, umělecké zážitky atp. jsou také v podstatě „produkty“ (i když nehmotné), začaly manažerské postupy, praktiky a metody nacházet cílevědomě uplatnění skutečně skoro kdekoliv. Taková všeobecnost ovšem může ztratit hloubku.

Proto pro vyjasňování specifických problémů řízení (např. v oblasti finančního managementu) je potřeba nacházet jednak interdisciplinární souvislosti (navazující na vnější vazby řízeného objektu) a jednak typické přístupy k výrazným specifickým odborným stránkám manažerské práce v dané oblasti, které vyžadují určité problémově orientované metody.

Existují sice obecné zásady řízení (všeobecný management), které je třeba respektovat vždy, ale o jejich rozsahu a všeobecnosti jejich platnosti stále probíhají diskuse. Proto je rozumné věnovat soustředěnou pozornost vždy některému typickému hledisku – a samozřejmě pak si získané poznatky zařadit do širších souvislostí.

Pohledy lze fokusovat buď podle hierarchické úrovně nebo – u průřezových problematik – oborově. Základní manažerské otázky se vyvíjejí rychle, proto jsou konferenční aktivity, které pořádá Sdružení EVIDA společně s vysokoškolskými institucemi, k nimž patří m.j. i Právnická fakulta Masarykovy univerzity v Brně, stejně jako Vysoká škola Ekonomická v Praze, o nich

* Ing. Milan Brejcha, Sdružení EVIDA, konferenční servis a profesní vzdělávání
Doc. JUDr. Karel Schelle, CSc., Katedra dějin státu a práva Právnické fakulty Masarykovy univerzity, Brno

konány dvakrát do roka, vždy v trochu jiném pojetí. Vícedenní konference dávají prostor pro hlubší projednání souvislostí a pro diskuse (případně „tak trochu“ vzdělávání se), protože se mohou věnovat jednotlivých otázkám trochu šířeji. Symetricky k nim se konají jednodenní akce seminárního typu, které mají velmi „hustý“ program pokrývající především nové moderní poznatky a zajišťující průběžnou informovanost.

MANAGEMENT – VĚDA O ŘÍZENÍ?

Konference **GEMAN** („General MANagement“ – v roce 2004 již pošesté) a setkání **MOMAN** („MODern MANagement“) jsou orientovány na management „jako takový“, tedy hlavně na jeho obecné otázky. Každý rok vystupuje do popředí některý z výrazných problémů. Před rokem to bylo strategického řízení. V současné době je aktuální problematikou podnikatelská etika jako fenomén spolupůsobící při tvorbě konkurenčnosti.

Zajímavostí, které zřejmě skutečně pomůže mnoha malým a středním podnikům, je vytváření aliancí, tedy neformálních uskupení (v zahraničí jim říkají klastry) vzájemně se podporujících a kooperujících institucí a organizací. Jedna z manažérských schopností je právě také v získávání efektu z takových uskupení (podnikových sítí).

SYSTÉMOVĚ A CELOSTNĚ

Izolovaná (byť zdánlivě správná) rozhodnutí nemusejí být v souladu se širšími souvislostmi – a jsou tedy zavádějící. Znalost souvislostí je jednou z nutných „výbav“ manažera. Schopnost systémové práce (související s týmovou prací a s interdisciplinárním pojetím) je zvláště v době globalizačních tendencí nutná.

Celostností se zabývají systémové vědy a disciplíny. Aktuální poznatky a hlavně praktické zkušenosti jsou prezentovány na konferencích **SYSIN** („SYStémové Inženýrství“) a seminářích **SYSTE** („SYSTem Engineering“). Je třeba poznamenat, že v systémové práci nejde o to znát všechny vlivy, ale umět rozpoznat, které z těch „všech“ jsou ty podstatné pro danou problematiku a jak se tento pohled změní, když se promění (a to je dnes zcela běžné) vnější podmínky. Začíná se vžívat termín celostní management.

Celostní pohled má ještě jednu zvláštnost: jsou v něm skryta některá obecnější pravidla či souvislosti, jejichž porušováním (velmi často nevědomým) mohou vznikat značné škody. Synergické efekty (jeden z účinných zdrojů konkurenční výhody) mohou být kladné, ale také – bohužel, což si ne každý připouští – i záporné, pokud nejsou respektovány vlivné souvislosti.

Řízení lidí je „o komunikaci“ s nimi. Jeden z nejznámějších manažerů Jack Welch (GE) tomu říkal

„walking and talking“, což mimo jiné znamená komunikaci sdílet, co se potřebuje. Tedy správně nastavit (systémové) vazby.

Proč by vlastně měl mít manažér široké znalosti, když pro jednotlivé specializované problematiky stejně musí mít kolem sebe tým schopných odborníků? Hlavním důvodem je nutnost připravit a realizovat společnou strategii a umět z ní odvodit požadavky právě na zmíněné odborníky. Existuje totiž systémové pravidlo o suboptimalizaci, které lakonicky říká, že celkové optimum není součtem lokálních optim. To znamená, že co je v jedné specializaci (pro ni samu) optimální, to nemusí ještě být příspěvkem (dokonce může být v nesoúladu) se strategií celku. Typickým příkladem může být technicky dokonalý výrobek, pro který ale nemusí existovat trh (a navíc může být tak drahý, že je neprodejný). Manažér tedy nemusí dílčí problematiky dokonale znát (kdysi se tradovala „pohádka“, že by měl být schopen každému specialistovi ukázat, jak dílčí problém řešit), ale musí umět dílčí otázky skloubit, tedy musí znát ty specifiky, které jsou důležité pro vzájemné vazby. Proto tedy potřeba systémových znalostí.

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Řízení projektů je realizační nástroj pro naplnění konkrétních obvykle jednorázových náročných úkolů. Má vypracovanou velmi kvalitní metodologii a k dispozici je mnoho nástrojů a prostředků (často velmi sofistikovaných) pro zvládnutí trvalého konfliktu potřeb a zdrojů v průběhu realizace projektu. Přesto není řízení projektů uplatňováno (a dokonce mnohdy i známo) v dostatečné míře.

Konference **PRONT** („PROject Management“) a navazující semináře **PROMA** („PROject Management“) se snaží jak projektovým odborníkům, tak manažérům a širší veřejnosti přinést poznatky, které uplatnění projektových postupů usnadní.

Dnes téměř každá obchodní nabídka má charakter projektu. K její realizaci odběratel vyžaduje potvrzení, že ji bude řídit kvalifikovaný projektový odborník. Proto je nyní aktuální certifikace manažerů projektů – a právě o tom (také) bude konference **PRONT 04** (11. listopadu. 2004).

PRŮŘEZOVÉ A PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY

Tyto pohledy z určitého odborného zorného úhlu jsou – ve vztahu k managementu – vždy ve dvojí pozici: buď jde o to, zda daná odbornost vytváří „servis“ pro manažérskou práci a/nebo o to, zda se jedná o její řízení. Obě tyto stránky sice obvykle nelze striktně oddělit, ale každá z nich má své specifiky

a je nesprávné na souběžnou potřebu obou stanovisek zapomínat či některou z nich (úmyslně nebo z neznalosti) opomíjet či dokonce potlačovat.

INFORMATIKA VŠUDE

Informace a tedy metody a prostředky práce s nimi jsou potřeba v každé činnosti, ale manažerská činnost je tímto fenoménem odjakživa typická (bez spojení není velení).

Pracovní setkání IPMAN („Informační Podpora MANagementu“) má za cíl opravdu zajistit setkání manažerů s informatikou, protože mezi jejich chápáním významu informačního servisu jsou velice často obrovské mezery. Manažér nutně potřebuje informace, ale jen málokdy umí dostatečně kvalifikovaně definovat jaké a v jaké formě. Informatik poskytuje informace ve velkém rozsahu, ale málokdy se zajímá o to, zda jsou strukturovány tak, aby je manažér uměl (nebo vůbec mohl) využít. Nestačí mít informace o všem a pro všechny, ale užitek přinesou jen informace cílené a včasné. Problémy zacházení s informacemi narůstají díky otevřenosti systémů, jimiž jsou zpracovávány. Nejznámější je internet. Dnes je aktuální – a právně musí být řešena – např. problematika nevyžádaných zpráv (tzv. SPAM), které dokážou zahltnout poštovní schránky až k nepoužitelnosti.

Velmi moderním prostředkem (i když v technice známým již desetiletí) je počítačová simulace a modelování. Moderní výpočetní technika dokáže zázraky, ale je třeba s nimi umět zacházet. Odborně zaměřená konference **SIDEC** („SIMulation DEVELOPMENT Conference“) přináší o tom potřebné poznatky.

JAKOST – MÓDA NEBO POTŘEBA?

Otevření trhů opět staví do popředí otázku kvality, v širším pojetí jakosti, jejího ověřování a potvrzování. Normativy (např. ISO/ČSN řady 9000 a 14000) dávají některé základy pro posuzování „shody“ u produktů. Začíná se prosazovat požadavek jakosti v mnohem širších souvislostech a ve zcela nových oblastech, např. ve veřejné správě. Seminář **MAJAK** („MANagement JAKosti“) má za cíl přinést o tom potřebné informace.

PERSONALISTIKA – O LIDSKÝCH ZDROJÍCH

Konference **PEMAN** („PERSONální MANagement v praxi“) reaguje na zvýšenou potřebu skutečně kvalifikovaných „lidských zdrojů“, přičemž tento termín nechápe mechanicky, tedy ve stejné rovině, jako ji-

né zdroje potřebné pro chod organizací. V současné době vzniká pojetí „lidského kapitálu“, tedy člověka jako prvku, který je schopen dalšího rozvoje jak pro svou vlastní existenci tak pro přínos přidané hodnoty pro společenství (podnik, organizaci), jehož je členem. Personalistika tedy již dávno není kancelářskou evidencí zaměstnanců, ale musí se stát přímým pomocníkem managementu při košatění svěřeného kapitálu. Management ovšem musí její možnosti znát, podporovat a využívat je. Každý manažér musí být „tak trochu“ (nebo raději více) personalista, protože jeho činnost, to je práce s lidmi. Jedna z definic řídicí práce praví, že management je dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí.

V tomto směru je zajímavé, že také zákonné normy jsou zde pojímány jinak, než jenom jako „předpisy“. S jejich využitím se totiž vytvářejí nejen pravidla pro vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale hlavně se ovlivňuje prostředí, v němž se realizuje proces tvorby hodnot. Schopná firma proto umí „zákonné nároky“ přeměnit ve vhodné motivační nástroje.

LEGISLATIVA – PEVNÝ RÁMEC NEBO OMEZENÍ?

Podnikání obecně potřebuje dvě protichůdné vlastnosti prostředí, v němž je realizováno: jednak co největší volnost, aby mohlo uplatnit i neobvyklé postupy (tedy co nejvyšší liberálnost), ale zároveň potřebuje pevné záchytné body, např. měnovou situaci. Podnikatelská legislativa se vyvíjí. Mnozí podnikatelé až do datečně zjistili, že ve svém „rozletu“ překročili zákon nebo alespoň zničili firmu, když proti nim konkurence použila silných platných zákonných prostředků, na něž „se“ včas nepomyslelo. Konference **JUMAN** („JURist and MANager“) se „právními znalostmi pro neprávnický“ zabývá především právě s ohledem na manažerskou práci.

Juristé v současné době vidí legislativu především v zákonodárství a jeho aplikaci, v soudnictví, v advokacii, atd. Jenže ony ještě existují „lokální“ normy psané i nepsané, které je třeba vytvářet, znát, respektovat. Podniková legislativa má svoje výrazné poslání, protože umožňuje (je-li dobrá) hladký chod podniku včetně předcházení nežádoucím situacím. Nový zaměstnanec se právě s ní musí hned na počátku své kariéry seznámit. „Vedle“ toho ale ještě existuje a dnes se do popředí dostává nepsaná podniková kultura, která je pro dobré fungování podniku jako celku nezbytná. Vědět co „se dělá“ nebo co „se nedělá“ (co je či není etické) je mimořádně důležité zvláště v situacích, které jsou již blízké hranám oficiální zákonnosti, kam se management při své dynamické činnosti může dostat velice snadno.

VÝZKUM A VÝVOJ

Konference REDEM („REsearch and DEvelopment Management“) se původně zabývala řízením výzkumných institucí a jejich specifikami (např. nadstandardní potřebou vzdělaných, motivovaných a tvořivých lidí). V současné době jsou v náplni těchto konferencí problémy jednak náročnější a obecnější (např. udržení kroku Evropy a v jejím rámci České republiky se světovým vývojem – viz Lisabonský protokol o dohnání světových špiček) a jednak přízemnější, ale důležité (financování výzkumu nebo „obchod“ s výzkumnými výsledky).

Výzkumné aktivity se přesouvají na vysoké školy, které s nimi a s jejich řízením mají zatím jen omezené zkušenosti. Nové jsou také potřeby a způsoby uplatnění výzkumných výsledků v malých a středních podnicích, které často nemají specializované útvary ani pro vývojové dokončení přebíraných poznatků.

VZDĚLÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

V současnosti se výrazně projevuje potřeba stále se učit, protože znalosti se stávají téměř jedinou významnou konkurenční výhodou. Ukazuje se, že v tak dynamické disciplíně, kterou management je, se nejnovější poznatky musí obnovovat téměř stále. Je ovšem vždy na místě posuzovat, co je jenom módní a co je skutečně efektivně moderní. Co a jak učit o managementu v klasickém školním vyučování, a co se pak dále učit v celoživotním a nikdy nekončícím vzdělávání – to je náplní konferencí EDMAN („EDucation for MANagement“).

Konference EDMAN (letos již čtvrtá) má ctížádost věnovat se nejenom procesně-výrobnímu řízení, ale také znalostem o manažérských činnostech v jiných než výrobních sférách. Patří sem aktuálně zdravotnictví (zlínský hejtman Slavík: „Zdravotnický systém snad ani nejde řídit, vždycky vám to proklouzne mezi prsty“ – HN 20. 7. 2004, s. 1), školství, neziskové organizace, veřejná správa. Proto je mimořádně aktuální

výuka manažérských znalostí na všech, tedy i nemanadžérských vysokých školách, i když je to zatím tak trochu zbožné přání.

Ve vzdělávání se začíná prosazovat „nový“ trend: využití vlastních zaměstnanců k trénování ostatních. Není to zase tak nové, ale moderní je systematickost, která se do tohoto postupu zavádí. Firmy, které nechtějí zůstat pozadu, vychovávají vlastní „interní lektory“ a zajišťují jejich uplatnění pro zvýšení celkového znalostního potenciálu organizace (konference EDMAN 04 se tomu věnuje).

SBORNÍK – DOKUMENT A UČEBNICE

Účast na jednání konferenčních akcí má dvojí hlavní přínosy: získání a projednání poznatků a nacházení osobních kontaktů. Proto je osobní přítomnost nejlepší – ale ne vždy je možná. Z kvalitních konferencí, které se snaží o nové přínosy, jsou vydávány sborníky s texty přednesených příspěvků.

Sborníky materiálů z výše uvedených konferenčních akcí s manažérským zaměřením vycházejí v jednotné ediční řadě **Acta EVIDA**. Mají jednotnou praktickou formu, názvem vždy odpovídají konkrétní akci. Pro účastníky a další zájemce jsou dokumentem o tom, co bylo projednáno. Jsou však také výhodným studijním materiálem, protože na rozdíl od monografických knih mají přednost ve své aktuálnosti a v nabídce dalších souvislostí.

Sborníky vedle souhrnu aktuálních poznatků také propagují autory příspěvků a výsledky jejich práce. Zájemce o účast na příští akci se může ze sborníků z minulých ročníků přesvědčit o odborném profilu dané akce. A několik sborníků „za sebou“ také ukáže na dlouhodobější vývojové trendy, které se musí v managementu dobře znát. Určitou zajímavostí sborníků této řady je také zveřejňování recenzí zajímavých a potřebných publikací, které s tématem souvisejí.

Informace o konferencích, jejich programu, o obsahu sborníků a o přípravě dalších ročníků jednotlivých akcí se nejspíše najdou na www.evida.cz.