

Zdenek Dytrt

Odpovědný management



MANAGEMENT PRESS

**ODPOVĚDNÝ
MANAGEMENT**



Zdenek Dytrt

Odpovědný management

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

Recenzovali: Prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc., a Doc. Ing. František Lipták, DrSc.

© Zdenek Dytrt, 2015

Cover design © Petr Foltera, 2015

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7261-348-9

Obsah

<i>Úvodem</i>	9
1 Management – jednota kvality a kvantity	11
1.1 Proč chybí kvalitativní management?	12
1.2 Předpoklady pro kvalitativní management	21
1.3 Specifické podmínky systémů	24
2 Odpovědný management	29
3 Manažerská etika – kvalitativní složka managementu	35
3.1 Manažerova cesta k etice	37
3.2 Absence manažerské etiky	46
3.2.1 Konzumní management prohlubuje	53
3.2.2 Různé podoby korupce	54
4 INVENCE – INOVACE	59
4.1 Jsou v managementu potřeba inovace?	61
4.2 Kreativita – invence	63
4.3 Tvořivá práce	65
5 Management jako inovační proces	71
5.1 Pravidla inovačního procesu	79
5.1.1 Soustavnost	79
5.1.2 Včasnost	82
5.1.3 Komplexnost	83

5.1.4 Důslednost	87
5.2 Ženy a management	91
6 Leadership – vedení	101
7 Filozofie managementu	111
7.1 Leadership – vzdělání	115
<i>Závěrem</i>	<i>120</i>
<i>Literatura</i>	<i>123</i>
<i>Rejstřík</i>	<i>126</i>

Inovační proces se neobejde bez následujícího:

- Dobrý nápad, počáteční myšlenka
- Schopnost předvídat budoucí trendy
- Posuzování chování ostatních, porovnávání podobných projektů
- Vnímání potřeby změny
- Kompetence, odbornosti a zkušeností v procesu rozhodování
- Intenzivní komunikace
- Schopnosti měnit zadání, korigovat záměr, být flexibilní
- Zvládání nesnáží
- Odvahy inovovat, řešit, měnit, jít s dobou, vidět do budoucna a mít potřebu pro budoucí existenci a prosperitu firmy něco udělat

Zuzana Ceralová Petrofová

Úspěšné vůdčí osobnosti si budou principů cenit více než nových podniků.

Stephen R. Covey

Úvodem

Žijeme v inovační společnosti? Odpověď bude pravděpodobně znít, že ano, že nám to vědecko-technický rozvoj dokazuje a že jeho stále rychlejší dynamiku můžeme sami sledovat. Jak zodpovíme otázku, zda je to pro společnost dobré? Asi se opět shodneme na kladné odpovědi – protože tomu nemůžeme zabránit a protože vývoj je zákon světa i života. Vědecko-technický rozvoj můžeme charakterizovat jako proces kontinuálního uplatňování inovací, který probíhá v relativně měřitelném čase. Proto je nepochybně důležitá otázka, do jaké míry respektujeme zákonitosti inovačního procesu a jak je v rámci managementu uplatňujeme.

Pro management je důležitá jeho filozofie vyjádřená obsahem a metodami aplikace. Tato metoda může být realizována různými formami – i zde hrají roli vlivy působící na vývoj managementu, a to vnitřní a vnější. Vnitřní vlivy jsou manifestovány vývojem vlastních dispozic a kompetencemi člověka (manažera), ty vnější dynamickým vývojem prostředí, na kterém se podílí i člověk a které pak působí jako zpětná vazba hodnotící roli člověka i prostředí.

Budeme-li srovnávat koloběh vývoje společnosti s rozvojem managementu, pak musíme přiznat, že nejsou vyrovnané. Dynamizování vývoje společnosti díky rozvoji technických disciplín ovlivnilo i rozvoj managementu, což se projevilo pozitivně v rychlosti a kvalitě zpracování dat, avšak přizpůsobení obsahu filozofie managementu potřebám vývoje technických disciplín a společnosti se dostatečně nepodařilo.

Management se manifestuje rozhodnutími měnícími současný stav a odpovídajícími potřebě nově vznikajících podmínek. Hovoříme-li o inovacích jako o změnách současného stavu, pak každé rozhodnutí měnící současný stav řízeného objektu by mělo být považováno za

inovaci. Proto by měla být respektována pravidla inovačního procesu, jelikož nesystémově realizovaná inovace nepřináší plný ekonomický efekt, a někdy dokonce vede i ke ztrátě. Inovaci můžeme sice hodnotit z kvantitativního hlediska na základě měřitelných hodnot, které nám vyspělá technologie managementu umožňuje, hodnocení inovací však komplikuje fakt, že jejich kvalitativní hodnotu neumíme číselně vyjádřit ani za využití jakkoli vyspělé výpočetní techniky.

Zákon jednoty kvality a kvantity je historicky znám a uznáván. V teorii i v praxi managementu se na řízení měřitelných hodnot omezila produkce. Kvalitativní složka produkce se zjednodušila na součást řízení výrobní technologie produkce, za kterou odpovídá technická kontrola. To nenaplnuje podstatu tohoto zákona. Ta spočívá v tvrzení, že jednotka kvality a kvantity musí existovat již v našem myšlení, aby ani invence, které inovacím předcházejí, nebyly ovlivněny nežádoucími vstupy do inovačního procesu. Tím se dostáváme k významu manažerské etiky, která platí pro každého, kdo řídí – tedy pro jedince, který řídí sám sebe, a stejně tak i pro manažera, který řídí kolektiv pracovníků.

Z problémů, které v managementu vznikají a dále se rozvíjejí, je třeba upozornit na nezbytnost stagnujícího subsystému – na filozofii managementu. Je třeba ji přizpůsobit novým podmínkám, které otcům managementu v minulém a předminulém století nebyly ještě známé. Proto hovoříme o leadershipu (neboli vedení) jako o nadstavbě managementu.

Leadership bychom měli považovat za nadstavbu současné teorie a praxe managementu, protože jinak se vystavujeme nebezpečí, že *ne-etika* v managementu bude stále rychleji zvyšovat dynamiku růstu konzumního myšlení a konání. Přibrzdit dynamiku vývoje metod konzumního managementu bude tím obtížnější, čím později začneme.

Od leadershipu očekáváme stimulaci motivace uplatňování manažerské etiky v nás i v našem konání. Z toho lze odvodit, že i náš vlastní proces řízení je třeba řídit. Proto musíme hovořit o důležitém pojmu teorie managementu „řízení řízení“, na který jsme v manažerské práci zapomněli.

1 MANAGEMENT – JEDNOTA KVALITY A KVANTITY

Na boom technického rozvoje po roce 1945 nereagovala teorie ani praxe managementu. Zákon jednoty kvality a kvantity byl redukován na kvantitativní produkci společenských potřeb a zájmů. V podstatě pokračujeme v cestě, kterou před dvěma sty lety na základě tehdejších podmínek společenského rozvoje nastolil otec managementu, jak v Americe nazývají Adama Smithe. Od jeho úmrtí uplynulo 224 let. Mezi jeho významné následovníky patřil například Frederic Taylor, který zemřel před 99 lety, Henric Fayol (před 89 lety) a Tomáš Baťa (před 82 roky). Můžeme proto říci, že současná teorie a praxe managementu se blíží více situaci minulého století, než dnešní úrovní řízení potřeb a zájmů sociální společnosti.

Poválečný vývoj teorie a praxe managementu se ztotožnil s boomem technického rozvoje v soustředění se na dynamiku rozvoje technické části managementu a vývoj vlastní náplně managementu se omezil na elektronické zpracování ekonomických dat. Řízení a hodnocení ekonomických jevů se tím omezilo jen na jejich měřitelné vlastnosti. Současné úspěchy vývoje technických věd jsou nesporným přínosem pro rozvoj společnosti. Jejich společenský přínos by mohl být ještě větší, kdyby filozofie managementu usilovala držet s nimi krok.

Podobně i tvorba a aplikace nových pracovních metod managementu se přizpůsobila potřebám výpočetní techniky a výsledky hospodaření se tím omezily na měřitelné vlastnosti ekonomických jevů. Na základě

preferance kvantitativních vlastností ekonomických jevů se snížil i význam specifických podmínek a respektování jedinečnosti řízených systémů. Nevyrovnanost vývoje jednotlivých vědních oblastí vedla k narušení vztahu jednoty kvality a kvantity a k nekomplexnímu vývoji teorie a praxe managementu.

Vývoj vědy a techniky se samozřejmě neustále zrychluje. Pozorujeme, že prostor mezi kvantitativním a kvalitativním managementem se stále více rozevívá. Ve svém důsledku se tak vytváří prostor nejenom pro rozmach různých forem korupce a konzumu, ale i pro absenci etických metod v byznysu. A je horší, současně se rozšiřuje i prostor pro konzumní myšlení a jednání společnosti.

Zákon kvality a kvantity vyplývá z požadavku manažerské etiky a je zapotřebí hledat cesty a nástroje, které by jeho absenci v ekonomické teorii a manažerské praxi eliminovaly. Nastala potřeba naléhavě prosazovat a kreativně rozvíjet obsah pojmu vedení – považovat leadership za nadstavbu managementu, která bude řešit problémy v souvislostech, důsledně a včas hledat jejich příčiny a vzájemné vztahy těchto příčin. Budeme respektovat pravidla inovačního procesu a rozhodovací proces budeme moci považovat za vedení inovačního procesu řízených objektů. Současně tím budeme vytvářet i novou filozofii managementu.

1.1 Proč chybí kvalitativní management?

Současný stav domácí i světové ekonomiky je poznamenán doznívající recesí komplikující další vývoj ekonomiky a společnosti. K uklidnění a zkvalitnění podnikatelského a společenského prostředí je třeba hledat řešení, která by přispěla k zastavení nejistoty ve vývoji ekonomiky, k aplikaci etiky v podnikání a ke zvýšení dynamiky a efektivity podnikatelského a společenského prostředí. Je třeba hledat strategická řešení, jejichž taktická realizace by akcelerovala uplatňování inovací do

vývoje teorie a současné praxe managementu. Je to naléhavá, náročná, avšak kontinuální práce, která si vyžádá čas. Čím dříve k řešení přistoupíme, tím dříve dosáhneme žádoucích výsledků. Před řešením každého problému je zapotřebí jej nejprve definovat.

Po ukončení 2. světové války v roce 1945 nastal vědecko-technický boom inspirovaný rozvojem válečné techniky, která výrazně ovlivnila předválečný vývoj společnosti, převážně v následujících oblastech:

- Oblast techniky, zejména elektrotechniky, která se manifestovala boomem výpočetních a komunikačních technologií, jež se projevil neočekávanými možnostmi v překonávání vzdáleností, ve zrychlení a zkvalitnění komunikace v rámci celého světa, stejně jako v možnostech využívání výpočetní techniky. Svět se „zmenšil“ a dynamika vědecko-technického rozvoje silně ovlivnila jeho další vývoj.
- Globalizace společnosti ve značné míře souvisí s dynamickým rozvojem techniky a adekvátních potřeb a nových požadavků společnosti. Klady a zápory globalizace jsme ještě koncem 20. století mohli jenom těžko v plné šíři předpokládat. Vyspělý svět po politické, ekonomické a sociální stránce lze jen s touto dobou obtížně srovnávat a proto nejsme na dynamiku vývoje globalizace dostatečně připraveni. To potvrzuje například současný vývoj migrace, kdy obyvatelé žijící na nižší kulturní a sociální společenské úrovni imigrují do bohatších států bez znalosti jejich životních pravidel a jazyka. Očekávají, že nový stát je přijme a přizpůsobí se jejich způsobu života, a nepřipravují se na nové životní podmínky.
- Sociální úroveň světa je výrazně diferencovaná nejen mezi jednotlivými regiony, ale i v rámci vnitřních struktur. Vznik významných sociálních rozdílů ve světě, rozrůstání a tvorba nových průmyslových struktur mění dřívější sociální a právní vztahy, protože se změnila role vlastníků, která již často není spojena s managementem firem – například vztahy mezi vlastníky a jejich manažery, stejně jako mezi manažery

a zaměstnanci. Snaha o zlepšení sociálního managementu je často komplikována prohlubováním globalizace a přílivem pracovníků ze zahraničí.

Ze současných problémů managementu a nestabilního vývoje ekonomik nelze vinit boom technického rozvoje, nýbrž nekomplexní reakci teoretiků a praktiků ohledně uplatnění adekvátních inovací do teorie a praxe managementu. Inovační aktivita managementu se soustředila na aplikaci a využití technologie, aniž by respektovala potřebu uplatnění komplexních inovací v rámci vlastní teorie a metod její aplikace. Řízení a hodnocení ekonomických jevů se tím omezilo toliko na měřitelné vlastnosti a jejich zobrazování ukazateli.

Aplikace nebývalých možností výpočetní techniky se projevila ve výsledcích hospodaření. Ty byly ovlivněny dílčím vývojem nových metod managementu a omezením sledování hospodářských výsledků z hlediska měřitelných vlastností hospodářských jevů zobrazovaných ekonomickými ukazateli. Stále platí poznatek, že podnikoví ukazatelé jsou pouze prostředkem zobrazování ekonomických jevů, nikoli komplexním výsledkem managementu. Důsledkem preferování kvantitativních vlastností ekonomických jevů se snížil i význam specifických podmínek a respektování jedinečnosti řízených systémů. Teorie i praxe managementu upustily ze zřetele kvalitu, která je jejich nespornou součástí.

Kvalitu managementu, respektive kvalitativní management, nelze slučovat s pojmem kvalita produkce nebo jednotlivých výrobků, která je činností pracovníků zabývajících se kontrolou dodržování měřitelných vlastností produkce či jiných činností. Kvalitativních vlastností managementu je dosahováno za pomoci etických parametrů managementu jako procesu. Kvalitativní management se navenek projevuje systematickým uspokojováním potřeb a zájmů společnosti a etickou úrovní podnikatelského prostředí. S tím samozřejmě souvisí i etika právního prostředí a jeho legislativa, která preventivně zabezpečuje prostor pro jeho vývoj a existenci.

Co je stálou příčinou existence kvantitativního managementu již po více jak dvě století? Rozvoj managementu volné soutěže si vyžadoval

potřebu kvalifikovaných pracovníků. Investiční rozvoj výrobního zařízení a technologie přinutil teoretiky i praktiky té doby, aby podle tehdejších poznatků, zkušeností a podmínek vytvářeli pravidla, která se posléze stala základem pro tvorbu teoretických základů managementu. Rozvoj potřeb technických oborů inspiroval praxi, aby na základě ověřených zkušeností shromažďovala potřeby a metody úspěšných řešení. Ostatní vědní a produkční oblasti posléze poznaly výhodnost i nutnost nové poznatky respektovat a uchovávat. Postupně se stávaly inspirací pro vznik a další vývoj teorie managementu.

Počáteční základy manažerské teorie se postupně rozšiřovaly společně se sociálním a politickým vývojem společnosti. Nelze zastírat, že na rozvoji vědecko-technické sféry společnosti se významně podílely obě světové války, které vyžadovaly promítnutí zkušeností a metody realizace technických inovací do spektra ostatních produkčních a správních komodit. I když se zpožděním, ekonomický a sociální rozvoj společnosti se začal podřizovat potřebám vědecko-technického rozvoje a postupně zvyšoval své nároky.

Závislost teorie a praxe managementu na kvantitativních hodnotách ekonomických a politických jevů vyplývá z dalšího a stále dynamičtějšího rozvoje techniky. Vznikla potřeba sledování a uspokojování sociálních podmínek relativně usnadňujících nežádoucí vývoj ekonomiky a jeho působení ve veřejné, průmyslové i obchodní sféře. Příkladem může být pomalá a rozsáhlá oblast legislativy, která nerespektuje historickou jednotu kvality a kvantity. Neumožňuje transparentní inovaci strategických cílů, včetně filozofie managementu produkčních i správních oblastí.

Konkurenční prostředí na domácím i zahraničním trhu vyžaduje od managementu strategické a odpovědné podnikání. S tím souvisí komplexní hodnocení příčin úspěchů i neúspěchů jednotlivých organizací na řídicí vertikále společnosti. Naplňování dosud platné filozofie managementu je založené na maximalizaci zisku v relativně krátkém období. Pro hodnocení podnikatelské sféry je plnění tohoto ukazatele, stejně jako dodržování daňové morálky, dominantou. To ale již v současných rozvinutých společných podmínkách nepostačuje. Metody hodnocení úspěšnosti organizací jsou však stále omezeny na měřitelné či kvantitativní výsledky, které jsou zobrazovány podnikovými ukazateli.

Odpovědné rozhodování o možnostech a prostředcích managementu nelze omezit jen na měřitelné kvantitativní hodnoty. Ignorovali bychom tak etické hodnoty, se kterými jsou, jako druhá strana mince, spojeny kvalitativní hodnoty ekonomických, sociálních a politických jevů. Ty vypovídají o tom, do jaké míry a jakým způsobem bylo kvantitativních výsledků dosaženo a jaký je jejich reálný obsah a přínos. Stále silněji si uvědomujeme, že zobrazování měřitelných výsledků bez etických hodnot již našim potřebám nepostačuje.

Management měřitelných hodnot za pomoci ekonomických či technických ukazatelů má své klady. Pomocí výpočetní techniky získáme rychlé výsledky a důležité podklady pro strategické i taktické rozhodování a pro environmentální komunikaci. Dosud nemáme dostatečnou představu o konečné podobě a důsledcích konzumního vývoje společnosti. Preventivně je proto důležité věnovat kontinuální pozornost míře uplatňování etiky v manažerské praxi v rámci strategického rozhodování a taktiky jeho plnění.

Naše století neúprosně vyžaduje změny v současné teorii a praxi managementu, především v respektování zákona jednoty kvantity a kvality. Neuvědomujeme si, že úloha kvalitativní složky managementu, která reaguje na stále rostoucí vývoj korupce a klientelismu, brání dalšímu rozvoji managementu. Překonání působení nežádoucích společenských jevů, jako jsou recese ekonomiky, korupce nebo absence morálky společnosti, vyžaduje, aby management respektoval nezbytnost etického myšlení v oblasti teorie i praxe. Jde o prosazování manažerské etiky, která se netýká jen managementu organizací či institucí, ale každého, kdo řídí – tedy i nás, kteří řídíme sami sebe.

Etické myšlení v rozhodování nemá důležitost jen v praxi managementu jednotlivých organizací. Je důležité i proto, že přináší pocit uspokojení z výsledků dobře vykonané práce manažerům a jejich spolupracovníkům. Tyto pocity jsou důležité, působí antistresově a jsou stimulem pro další inovační aktivitu všech pracovníků v procesu strategie udržitelného rozvoje řízených objektů.

Jednota zákona kvantity a kvality od teorie a praxe managementu vyžaduje nejen omezování nežádoucích či neetických praktik ve společnosti, ale také uspokojování dalších potřeb, které z etického

managementu vyplývají. Důležité je kontinuální hodnocení strategie a taktiky ve vývoji řízeného objektu v souladu s filozofií managementu.

Filozofie managementu prezentuje obecné zásady řízení, které respektují jednotu kvantity a kvality, na jejímž základě je rozvíjena teorie managementu a její aplikace v praxi. Jednota kvality a kvantity je základem pro rozvoj manažerské etiky, která z respektování zákona této jednoty vychází. Společnost by proto měla zákon jednoty kvality a kvantity podporovat, a to především respektováním jeho zásad i v rámci legislativy.

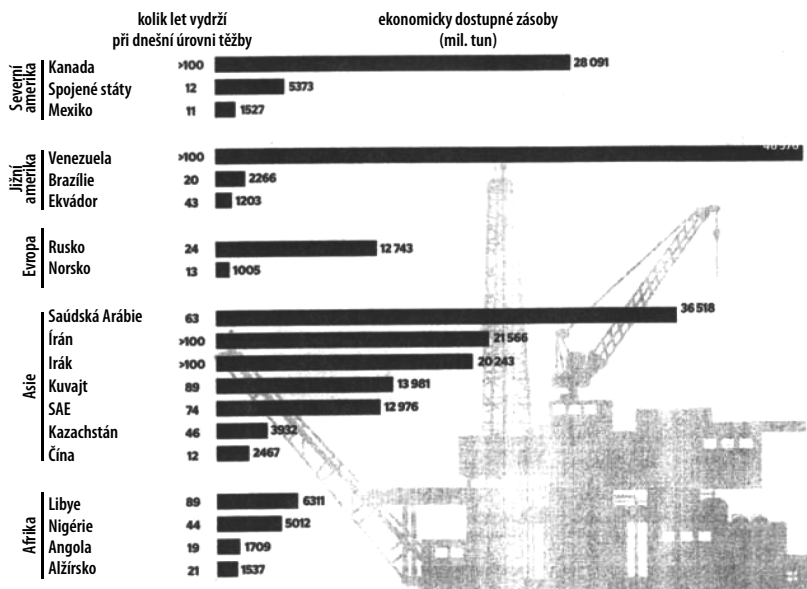
Tvorba a sledování strategie a taktiky managementu probíhá na dvou rovinách. Na úrovni celospolečenské a úrovni individuální, která systematicky respektuje jedinečnost a specifické podmínky řízených objektů. Taktika plnění strategie je pak zajišťována podnikateli a institucemi, které je řídí. Časový horizont strategie lze obtížně obecně stanovit, protože je závislý na jedinečnosti organizací a jejich vnějších a vnitřních specifických podmínkách.

Obsah strategického projektu deklaruje základní a zásadní cíle udržitelného rozvoje dané organizace a je v daném časovém horizontu neměnný. Plnění strategie zajišťuje taktika, která volí prostředky a formy realizace strategických záměrů podle jedinečnosti specifických podmínek dané organizace.

Naše manažerská praxe význam strategického managementu uznává a usiluje o jeho praktické využití v rozvoji podnikatelských a obchodních vztahů. I když podnikatelé nejsou omezováni ve vlastních aktivitách ohledně rozvoje dodavatelsko-odběratelských vztahů, jejich úspěšná realizace může být v čase nejistá. Nemají dostatečné informace například o strategii a stabilitě politických zájmů ani o tendencích vývoje základního výzkumu, aby se mohli připravit na aplikaci nových technologií. Lze se domnívat, že z mnohých důvodů k tomu ani není dostatek vůle.

Problémy s aplikací strategického managementu jsou přirozené, jelikož nikdy nebudeme dostatečně informováni o budoucím vývoji techniky, ani o politickém, surovinovém a sociálním vývoji společnosti. Na to úsilí jednotlivých podnikatelů nestačí a jen těžko mohou očekávat pomoc státu, i kdyby měl sebevětší snahu. Globalizace světa to dost dobře neumožňuje a komplikuje, zejména jsou-li některé komodity politicky využívány jako i nástroj ovlivňování.

Příkladem může být těžba a obchod s některými komoditami, například s ropou, jak se píše v článku Ropy je dost na příštích 50 let v časopise *Ekonom*.^{*} Největší zásoby ropy podle světadílů:



Graf 1.1: Zásoby ropy podle světadílů

Zdroj: *Ekonom* 22.–28. 1. 2015

Má-li manažerská etika plnit svoji úlohu, pak nepostačí, aby byla respektována jen ekonomickými či veřejnosprávními systémy, nýbrž ji musí respektovat každý z nás, jelikož i člověk je subsystémem společenského systému. Manažerská etika zahrnuje vlastnosti, které očekáváme od kvalitativní složky managementu

Dodržování zásad manažerské etiky v rámci teorie a praktického uplatňování strategie kvalitativního managementu řízení rozvoje ekonomických, sociálních a politických jevů je žádoucí a vyplývá z vývoje

^{*} *Ekonom* 22.–28. 1. 2015, Statistická ročenka koncernu BP, data ke konci roku 2013.

ekonomiky, veřejné správy i průmyslové a obchodní sféry. Význam kvalitativní složky managementu spočívá i v tom, že brání využívání managementu jako prostoru pro korupci a klientelismus a zabraňuje jeho dalšímu prohlubování. Je třeba zdůraznit, že součástí kvalitativního managementu je i stálé sledování intenzity jeho působení a hledání prostředků k jeho likvidaci ve všech souvislostech a jejich příčinách.

Využívání kvalitativních vlastností podnikových jevů v managementu vytváří prostor pro aplikaci etického managementu, který vychází ze zákona jednoty kvality a kvantity. Z obrázku je zřejmá nutnost systematického uplatňování jednoty obou složek managementu při plánování strategického rozvoje řízeného objektu a snaha postupně nahrazovat ztráty z období, kdy zákon jednoty kvality a kvantity nebyl dodržován.

Obrázek naznačuje oblasti kvalitativního i kvantitativního managementu. Kvantitativní složka je zřejmá a pomocí techniky snadno měřitelná. Otevřená je oblast kvalitativního managementu, kterou dokážeme vyjádřit jen verbálně, nelze tudíž využít výpočetní techniku. Zahnutí této oblasti do praxe managementu je závislé jednak na teoretickém rozvoji manažerské etiky, která kvalitativní složku managementu naplňuje, jednak na zájmu manažerů zvyšovat náročnost vlastní práce, kterou nedokážeme vyčíslit.

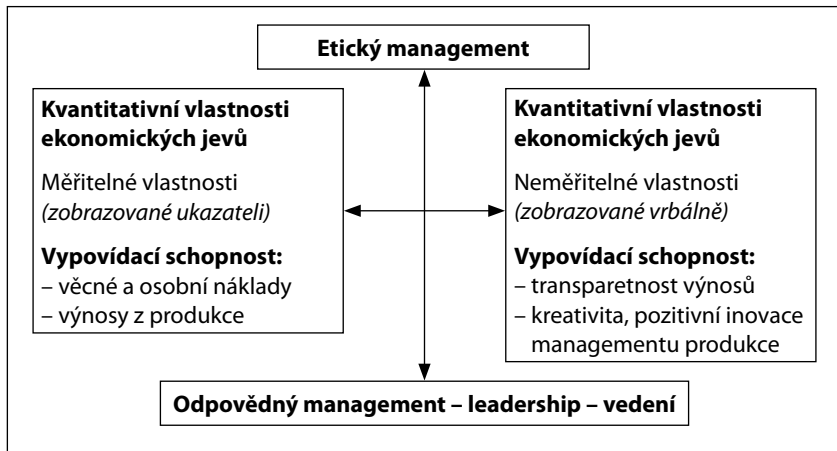


Schéma 1.1: Kvalitativní management

Zdroj: Vlastní zdroj

Mnozí manažeři si již uvědomují, že nebudou-li tyto těžkosti překonávat, nevyhnou se jiným těžkostem přerůstajícím v současné době až do neúnosnosti. Máme na mysli korupci, konzum a zločinnost. Organizace, které si tento fakt již uvědomily, hledají cesty, jak zákon jednoty kvality a kvantity prosadit do svých manažerských norem a činností. Pozornost manažerů se proto soustředila na řízení lidských zdrojů. Vycházejí z předpokladu, že úspěšné zavedení každé změny závisí na stimulaci a postojích pracovníků, kteří jsou v zájmu růstu kreativity a sebranosti pracovního kolektivu připraveni nést odpovědnosti.

Zvyšuje se náročnost na stimulaci pracovní motivace, na stabilizaci pracovního kolektivu a na úroveň a kvalitu práce všech zaměstnanců. To rozšiřuje současné aktivity top managementu o seznamování pracovníků s vývojem strategie a s úlohou manažerské etiky, která je spojena s taktikami realizace strategických cílů. Strategickým syntetickým cílem podniků již přestává být pouze zisk za jakoukoli cenu, stává se jím dobré jméno organizace – firemní kultura (*corporate culture*) a její pověst v konkurenčním prostředí.

Mezi zaměstnavateli a zaměstnanci vznikají nové pracovní vztahy, které by měly být v rámci organizace podniku přínosem. Jde o partnerské vztahy, jejichž rozvíjení musí být realizováno na etickém základě, na úrovni nejen horizontálních, ale i vertikálních vztahů. Tento vývoj přinesla změna ve vlastnictví. Vlastníci mnohých organizací již přestali být manažery a mnozí manažeři se stali také zaměstnanci. To zvyšuje požadavky na jejich profesionalitu – musejí chápat svou funkci vedoucích pracovních týmů. Autoritativní forma managementu přestala být efektivní, protože tlumila kreativitu pracovníků spoléhajících na to, že nadřízení jim uloží, co je třeba udělat, a navíc nenesou odpovědnost za výsledek své práce.

Současný vývoj tržního prostředí vyžaduje překonávání stereotypu a hledání nových metod nejenom zvyšování efektivnosti produkce, ale i překonávání konkurence. V podstatě jde o řízení systému změn, tedy o zavádění inovací do obsahu vlastní manažerské práce i do vztahů mezi spolupracovníky.

Nové vztahy v managementu by měly být samozřejmě respektovány na všech rovinách řídicí osy společnosti. Měly by být impulsem

k vyšší úrovni řízení lidských zdrojů, k využívání týmové práce, ke zvyšování vzájemného porozumění a efektivnosti hospodaření. Zavedení inovací do managementu lidských zdrojů by mělo prohlubovat partnerské vztahy na pracovištích, zvyšovat výkonnost a existenční stabilitu zaměstnanců.

S tím souvisí nutnost věnovat větší pozornost výuce praktické etiky a formování etických postojů v managementu podnikatelských a veřejnosprávních organizací již v rámci studia na vysokých školách, zejména ekonomického zaměření. Důvodem je i vysoký počet studentek, které významně zvýší počet žen v řízení ekonomické sféry. Jde o systematické budování celoživotního vzdělávání a vyšší úrovně v ekonomické a manažerské praxi.

Uvědomme si důsledky, které přináší nerespektování zákona jednoty kvality a kvantity v teorii a praxi managementu, nerespektování manažerské etiky. Je třeba překonat konzumní společnost, která se manifestuje korupcí a jejímž celoživotním cílem je maximalizovat osobní finance s minimálním nasazením. Konzumní myšlení stimuluje honbu za maximalizací měřitelných hodnot, kterou je třeba eliminovat pomocí prohlubování manažerské etiky a respektováním kvalitativních hodnot v našem myšlení a jednání.

1.2 Předpoklady pro kvalitativní management

Protože jsme přestali respektovat existenci zákona jednoty kvality a kvantity, je nutné se vrátit zpět a opět v našem myšlení a jednání platnost tohoto zákona oživit. Ve dvacátých letech jsme se prakticky přesvědčili, že zákon jednoty kvality a kvantity má význam a že jednostranná aplikace pouze měřitelných hodnot je pro náš způsob života nedostatečná a je spojena s nežádoucími důsledky. O tom se v současné době přesvědčujeme.

Za nežádoucí zkušenost považujeme korupci a související klientelismus. Podle Vladimíry Dvořákové se v situaci, kdy korupce nabývá systémového charakteru (tj. ovlivňuje rozhodovací procesy, vytváření i implementaci politik), se ukazuje, že cesta k omezení korupce a narušování klientelistických vazeb vede přes nastavení institucí.*

Absence kvalitativních vlastností v teorii a praxi managementu redukovala filozofii managementu na měřitelné hodnoty ekonomických, sociálních a politických jevů. Jde o projev absence etiky v myšlení lidí, který se manifestuje konzumním myšlením a ve svém dopadu absencí etiky také v managementu. Překonání tohoto stavu nelze považovat za jednoduchý a krátkodobý proces. Je ale potřeba s ním začít, a to v následujících oblastech:

- výchova a vzdělávání
 - v rodině
 - v soukromých a společenských organizacích (zaměstnavatelé jsou za působení svých zaměstnanců odpovědní)
 - stabilizace pracovníků a minimalizace nežádoucí fluktuace
 - soustavné a celoživotní vzdělávání
 - nutnost být syntetikem i analytikem
- výchova k etickému myšlení a chování
 - konkretizace a využívání obsahu a systému etiky v managementu,
 - sledování, publikování a sankcionování důsledků *neetiky*
- strategické uvažování a jednání
 - překonávání nežádoucích jevů v nás samých, ve firmě a v celé společnosti
 - odmítání konzumu a *neetiky*
 - publikování etických postojů manažerů
 - předcházení neetickým rozhodnutím – důkladně poznat problém, řešit jej na základě znalosti svých možností a dopadů rozhodnutí

* Podrobněji viz Dvořáková, Vladimíra. Vliv (ne)funkčních institucí na korupci a klientelismus. In: Dytrt, Zdenek a kol. *Kvalitativní management – leadership*. Žilina: GEORG, 2014.

- transparentní jednání
 - myšlení a jednání v kategorii „MY“, nikoli „JÁ“
 - pochopení, že jsme součástí sociálního a ekonomického prostředí,
 - uvědomění si, že partnerství je odpovědnost (win-win)
 - rozvíjení týmové práce, asociací v myšlení, řízení lidských zdrojů
- rozhodování managementu o realizaci změn (inovací)
 - dodržování pravidel inovačního procesu – soustavnost, komplexnost, důslednost
 - realizace inovace ve vhodném čase
 - respektování jedinečnosti řízeného objektu i jeho okolí
 - chápání specifických podmínek jako rezervy podnikání
 - uvědomování si nejen měřitelných, ale i neměřitelných vlastností jevů
 - ovlivňuje ovlivňování efektivity každé inovace dynamikou vývoje
 - nezhodnocení úspěchu rozhodnutí (inovace) krátkodobě
- rozhodování s cílem zajistit dobré jméno řízené organizace
 - maximalizace krátkodobého zisku spojená s konzumem
 - dobré jméno firmy vyplývající z dlouhodobě stabilního postavení na trhu a etického uspokojování potřeb a zájmů ekonomického a sociálního okolí
- zásady pro aplikaci kvalitativního managementu (zákon jednoty kvantity a kvality)
 - koordinace vývoje vědy s podnikovou praxí
 - motivace manažerů k tvořivosti (rozhodování je tvorba inovací a rozhodovací proces je řízení inovačního procesu řízeného objektu)
 - překonání strachu z rizika
 - rozvíjení společenské a sociální odpovědnosti – CSR

Obrázek naznačuje důsledky nerespektování zákona jednoty a kvality. Příčinou je fakt, že jsme byli odnaučeni eticky myslet. Důsledkem

jsou krátkodobá rozhodnutí neodpovídající potřebám ekonomického vývoje, jelikož zejména inovační rozhodnutí na vyšší úrovni se projeví až v dlouhodobějším horizontu.

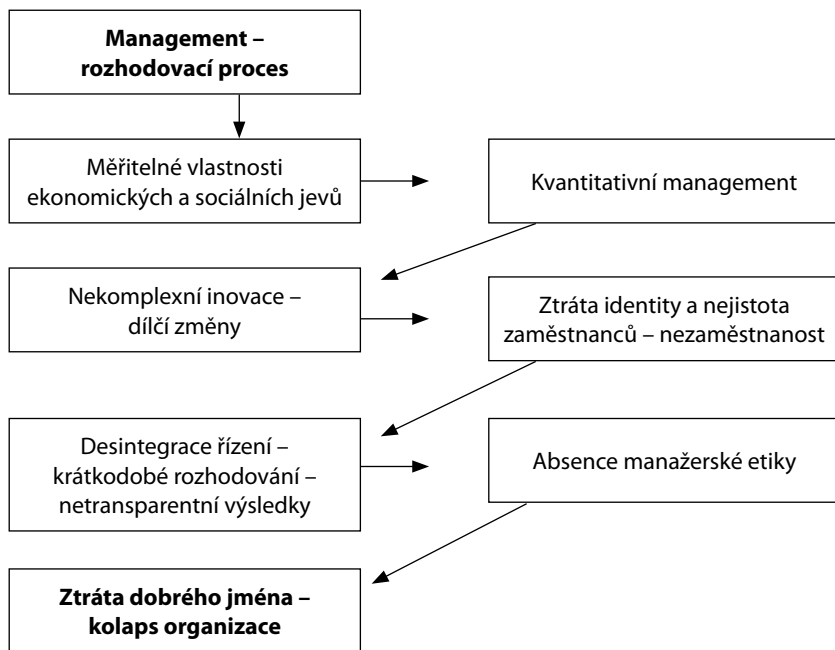


Schéma 1.2: Důsledky nerespektování zákona jednoty a kvality

Zdroj: Vlastní zdroj

1.3 Specifické podmínky systémů

Chceme-li jmenovat specifické podmínky konkrétního řízeného objektu, je třeba vycházet z analýzy jednoty kvalitativních a kvantitativních vlastností podnikových jevů, jejich vzájemných vztahů a příčin

a analýzy jejich korelace. Získané informace v souhrnu charakterizují vnitřní strukturu podnikatelských, ekonomických, sociálních a politických vztahů a vlivy veřejnosprávních vztahů a aktivit, které tuto strukturu ovlivňují. Jedinečnost řízené organizace by měl manažer v rámci rozhodovacího procesu respektovat, má-li být jeho rozhodnutí efektivní.

Každý objekt má své jedinečné podmínky. Nenalezneme dva stejné jedince ani dva stejné objekty řízení. Přebírají-li manažeri obecně platné metody, informace a nástroje managementu a aplikují je bez respektování specifických podmínek, klamně se domnívají, že zdokonalí svou manažerskou práci.

Málo se zdůrazňuje, že zveřejňování nových poznatků, výsledků výzkumů a pracovních metod by mělo vlastně být manažery považováno za invence, které jsou východiskem pro jeho rozhodování, jež by systematicky řešilo vlastní konkrétní problém. Každé rozhodnutí manažera by pak mohlo být považováno za podnětnou inovaci, jež by se stala úkolem pro podřízené pracovníky, kteří by ji na své úrovni aplikovali. Tak by vznikla vyvolaná inovace zajišťující splnění daného úkolu nadřízeného. Bylo by tím zajištěno komplexní řešení problému na základě metod inovačního procesu, který by vzniklé problémy řešil v souvislostech, na základě konkrétní znalosti současné situace.

Rozhodování manažerů by respektovalo externalitu v rámci ekonomického a sociálního prostředí, které se na jednotlivých řídicích úrovních mohou lišit. V komplexní znalosti specifických podmínek řízené organizace je možné vidět rezervu managementu a podnikání.

Pokud se konkrétní organizace nemohou podílet na řízení vnějších podmínek, je třeba těmto externalitám přizpůsobovat vlastní metody a nástroje řízení. Vyžadují-li podmínky, které nám jsou například legislativně stanoveny nebo jsme si je pro další rozvoj dané organizace zvolili, protože je považujeme za přínosné, je v každém případě zapotřebí vzájemné vyladění těchto metod a nástrojů. Pravděpodobně nikdy se nepodaří přizpůsobit specifické podmínky konkrétních organizací obecným modelům řízení, jak jsme se o to pokoušeli v systému státního plánování.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.