

MANAGEMENT A EFEKTIVNOST (PODNIKU)

Miroslav Buchta

Katedra ekonomiky, financí a účetnictví, FES, UPa

In this paper certain problems in relation with the teaching management on university level are analyzed. Second part, specifically oriented, is devoted to the influence of management on company effectivity. At the end some measures are proposed to impore the situation.

Úvod

V letošním roce jsem víc, než kterýkoliv rok předtím, vystoupil na mezinárodních i tuzemských vědeckých konferencích a publikoval statě, týkající se managementu, jeho výuky, ale zejména praktického dopadu řízení na efektivnost. V tomto příspěvku sumarizuji vyslovené názory (mé vlastní) a uplatňuji i názory svých oponentů.

1. Několik otázek (a poznámek) k managementu

1.1 Co je to management

V 70. a 80. letech tohoto století se u nás psalo a říkalo, že řízení, dnes spíše management, je jednotou vědy a umění. Dnes se uvádí zhruba totéž. Z odborného hlediska není však management vědou, jako jí není např. marketing, ani „dílčí“ managementy (jakosti, výroby, finanční management, aj.). Pro ilustraci uvádím, že v technické oblasti není například vědou Strojírenská technologie, ale pouze Nauka o materiálu.

O pojmu management lze tedy hovořit buď v souvislosti s předmětem výuky, nebo s řízením podřízených (v tomto případě vedoucí = manažer), popř. jde o označení konečného malého počtu osob ve vedení firem = management firmy.

Při vlastním řízení je především nutné mít určité vlastnosti manažera (složka umění) a určité znalosti. Tyto znalosti však dávají spíše jiné předměty. Problematiku požadavků na vlastnosti, znalosti a dovednosti manažerů jsem uvedl v řadě svých veřejných vystoupení. Často se zapomíná na to, že velká část práce manažerů je spíše „nečistá“. Musí zadávat úkoly, kontrolovat jejich plnění, vést lidi k vyšším výkonům, řešit operativně problémy a rozpory na pracovišti. Méně je práce perspektivní, tvorby strategií a vizí.

1.2 Kdy a zda vůbec vyučovat předmět Management?

První část otázky – tj. kdy vyučovat – má podle mých zkušeností tuto odpověď – co nejpozději. Prakticky to znamená ve 3. ročníku bakalářského studia, či ve 4. ročníku inženýrského studia. Proč? Výuka managementu je abstraktní. Protože, čím je student starší, tím je zkušenější a odborně vyspělejší. Až při určitém „rozumu“ může student pochopit vazby (souvislosti), ale především, o co v tomto předmětu jde. Výuka v nižších ročnících nemá potřebný efekt. Student se sice něco naučí, ale neví, co se naučil a nerozumí tomu. Mám to i prakticky ověřeno. Existují však i zastánci teorie přednášet předmět co nejdříve, jako určitou metodologii, která je využitelná při vlastním studiu.

Druhá část otázky, která sice logicky předchází první části, nebude zodpovězena jednoznačně. To proto, že existují dva protichůdné názory. Jeden říká – management se nemusí učit, druhý říká ano. Můj názor je ano. Druhá strana, která říká neučit management, je prezentována jednak některými ortodoxními vysokoškolskými učiteli na technikách, ale má své zastánce i v řadách studentů.

1.3 Co obsahuje předmět Management?

Náplň předmětu, tzn. určení obsahu, je vysoce náročný a složitý problém. Co tam dnes na FES zařazujeme, lze vyčíst z dokumentace předmětu.

Speciální pozornost si v této souvislosti vyžadují cvičení. Jsem pro cvičení, a to výhradně v podobě semináře. To ale znamená mít studenta, který ví, o čem je řeč. Management nelze nastudovat, management se může zdokonalovat, ale napřed ho musím zažít. Upozorňuji, že řešení způsobu vedení cvičení zdárně našli na ESF MU Brno formou „manažerské hry“.

1.4 Kdo má učit Management?

V současné době učí management pedagogové jak s tituly inženýr, tj. absolventi ekonomických, technických a zemědělských vysokých škol, tak také absolventi univerzit. Obě skupiny mají, alespoň tak usuzuji z jejich veřejných vystoupení, rozdílné přístupy jak k výuce, tak k obsahu předmětu.

Moje idea je ta, že výuku by měli zajišťovat výhradně lidé, kteří sami na sobě zažili nejen podřízenost, ale především „šéfovali“, čili byli vedoucími (manažery). Jen oni totiž sami na sobě zažili tuto pozici a jen oni (více či méně úspěšně) to mohou sdělit dál. To mám na mysli přednášející. Totéž, a možná ještě více, to platí pro ty, co vedou semináře.

Vím, že v realitě dneška je tomu často jinak. Vždyť i na naší fakultě (ale vím to pozitivně i o jiných ekonomických fakultách) cvičí ten, kdo ze života manažera (zná) ví málo. Používá proto naučené případové studie, nemůže opustit rámec dokumentu, nemůže reagovat na zvědavé otázky studentů. Ztotožňuji se s názory některých zkušených kolegů, kteří říkají, že výuka předmětu Management je individuální a závisí od osobnosti přednášejícího.

1.5 Dopad praxe do výuky

Učíme-li management, měli bychom výuku a teorii neustále aktualizovat, doplňovat. Ale v ČR po r. 1990 asi nemáme čím a kým.

Selhali a selhávají politici – ať jmenování, či zvolení. Leda bychom uváděli špatné příklady – těch je dost (Pithart – coby ministerský předseda, Dyba a Dlouhý – coby ministři).

A generálové průmyslu. Byli tací, o kterých se pělý ódy, dostávali ceny (Manažer roku XY) a pak je „vyhodili“, nebo sami odešli (Maroušek, Soudek, Stehlík a desítky nejmenovaných a širší veřejnosti neznámých). Průmysl, který je tahounem managementu, je v krizi. Jediný přínos by byl tehdy, kdybychom psali o „tunelování“.

Zatím musíme vystačit s cizími vzory a našimi meziválečnými osobnostmi – Baťa, Janeček a někteří další.

Nicméně alespoň na jeden faktický problém současného managementu bych chtěl upozornit. Je to potřeba zohlednění toho, že management jako činnost probíhá v:

- různých právních formách podniků (organizací),
- různých velkých podnicích,
- rozdílných odvětvích (zemědělství, průmysl, doprava, správa, ...).

1.6 Přínos nových absolventů pro praxi

Zatím je krátká doba na to, abychom mohli říci, že 90. léta přinesla nadprůměrné osobnosti pro management. Vždyť statistiky říkají, že nejlepší manažeři jsou staří v průměru 51 (52) let. To jednoznačně znamená, že to jsou lidé především vyzrálí **zkušenostmi**, získanými praxí.

V této souvislosti považuji za nutné zdůraznit, že žádná vysoká škola nemá a nemůže vychovávat **manažery**, ale techniky, ekonomy, učitele, lékaře. Čili ne 6. fakulta VŠE Praha v Jindřichově Hradci, ne fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislavě. Manažer, to je vedoucí, který musí mít prvotní odbornost, sekundárně vrozené vlastnosti a terciálně získané informace z řízení.

1.7 Vliv školy na absolventy

Je nepochybné, že při absenci praxí mají studenti k dispozici (vedle informací z rodiny) jediný vzor – školu. A podle mne to není ideální. Vedou k tomu dva důvody:

- ne všechna funkční místa jsou obsazena vhodnými typy,
- na VŠ je zvláštní způsob řízení, neboť „do toho mluví“:
 - volený rektor,
 - jmenování prorektorů,
 - volený děkan,
 - jmenování proděkanů,
 - jmenování vedoucích kateder,
 - volený senát školy,
 - volený senát fakulty,
 - jmenovaná vědecká rada školy,
 - jmenovaná vědecká rada fakulty,

Nemohu si pomoci, ale musím v této souvislosti uvést svůj osobní názor, že nejlepší řízení bylo v průmyslu, pak na vojenské vysoké škole, na civilní vysoké škole (tzv. kamenné) a nakonec na nově vzniklé vysoké škole (fakultě).

2. Efektivnost a řízení

Problematika efektivnosti byla, je a bude vždy důležitým pohledem na podnik či organizaci. Je vhodné uvést, že efektivnost lze chápat několika způsoby, např.:

- jako poměr výstupu ku vstupu (a v tomto smyslu lze uvažovat s analogií v technice, kdy cílem je dosažení maximální účinnosti, která však v technických systémech musí být vždy menší jak 1), přičemž v ekonomickém pojetí usilujeme o co největší hodnotu, obecně větší jak 1,
- mikroekonomicky, kdy podnik pracuje efektivně, je-li jeho výstup na hranici křivky výrobních možností,
- popř. jinými.

V dalším textu budu hovořit o efektivnosti tak, že efektivní bude to, co vzniká s co nejmenšími náklady, to, co se děje beze ztrát.

Máme-li na mysli podnik jako celek, jehož efektivnost je zaměřena zpravidla hospodářským výsledkem, musíme vzít na vědomí, že se v tomto ukazateli odráží veškerá jeho činnost, ačkoliv jednotlivé činnosti podniku jsou více či méně kvantifikovatelné.

Současné problémy nízké efektivnosti průmyslových podniků lze přičíst následujícím vlivům:

- řízení obecně, resp. konkrétním TOP manažerům, ale i manažerům na střední úrovni,
 - organizaci podniku (jeho uspořádání),
 - řízení vlastní výroby,
 - vysokým nákladům,
 - odměňování TOP manažerů
- a některým dalším, v tomto příspěvku blíže nespecifikovaným oblastem.

2.1 Chyby v řízení

Nejprve bych se chtěl zmínit o příčinách malé efektivnosti, které vycházejí od manažerů a řízení. Jde mj. o následující body:

- nevhodní lidé v manažerských funkcích,
- nedostatečná propojenost či provázanost stupňů řízení $\Rightarrow$ bariéry mezi stupni řízení,
- nevhodné organizační struktury,
- špatné řízení, a to jak operativní, tak strategické, které je často jednou z hlavních příčin krize podniku [13],
- **nedostatečná znalost procesů, probíhajících uvnitř firmy**, ze strany TOP manažerů .

Pokud jde o záležitost nevhodných typů (lidí) v manažerských funkcích, pak mám na mysli především to, že:

- manažer není obdarován „uměním řídit“,
- manažer nepochopil problematiku (věcnou) podniku,
- manažer si myslí, že když má **pozici** a tím moc, že má i rozum,
- manažer je „figurkou“, kterou „táhne“ někdo jiný.

Za vážný nedostatek v řízení velkých průmyslových podniků považují skutečnost, že v 90. letech v důsledku změny vlastníků a pofiderní „rotace“ manažerů, **došlo k porušení jisté nezbytné vazby mezi TOP, MIDDLE a LOW manažery**. Příčina, resp. **vina, je na nejvyšším stupni**. Jednotlivé stupně řízení musí být spjaty vazbami, které vycházejí ze společných cílů. Není možné, aby firma dobře fungovala, když jednotliví manažeři jsou navzájem odcizeni. Jisté informace o tomto problému jsem uvedl již ve své práci [1].

Nemůže být dobrá organizovanost ve špatné organizační struktuře. Jde nejen o typy organizačních struktur podle podřízenosti a nadřízenosti, ale především podle spojování či sdružování činností. Mé informace o této záležitosti za posledních 10 let z řady podniků svědčí o neznalosti problematiky organizace, resp. změn organizačních struktur. Klíčovým problémem je pak záležitost rozpětí řízení, na kterou upozorňuji již od počátku 90. let, viz. např. práce [2].

Pod pojmem špatné řízení mám na mysli nevhodná až nesprávná rozhodnutí, nerespektování souvislostí, což vychází z toho, že člověk, který má pravomoc přikazovat, není v pravém slova smyslu kompetentní. Pod pláštíkem pozice šéfové řídí špatně.

Manažer musí mít:

- určitou odbornost, kterou získal studiem příslušné školy, a tím musí být odborně schopen vykonávat základní funkce(i) v podniku, např. účetní, konstruktér, právník,
- určité vrozené vlastnosti,
- pozitivní (profesionální) vztah k firmě, ve které je zaměstnán, bez ohledu na to, u které firmy dříve pracoval,
- etický profil (v pravém slova smyslu); připustíme-li, že business není o morálce, ale o penězích, pak peníze „nesmrdí“ a etický kodex „vadí“,
- spojení – jak veřejné, tak skryté (tajné); bez těchto pomocníků nelze dlouhodobě uspět,

- vlastnost racionálně a v daných mezích objektivně hodnotit svoji pozici, resp. uznat vlastní chyby [3],
- pocit odpovědnosti za firmu a její zaměstnance.

2.2 Organizace podniku

Nízká efektivnost je ovlivňována řadou faktorů z oblasti organizace, z nichž uvádím:

- nesprávné či příliš obecné označení funkcí technickohospodářských pracovníků (THP),
- nevhodné slučování útvarů (ale i jejich rozdělování),
- malý počet podřízených připadajících na 1 vedoucího (nízké rozpětí řízení),
- nevhodné použití divizionálního uspořádání, resp. holdingové formy,
- neprůhlednost obsazení funkčních míst.

Je zavádějící, že někteří profesori z prestižních ekonomických fakult v ČR této záležitosti nechťejí rozumět nebo ji podceňují. V této souvislosti managementu v praxi u řídicích pracovníků chybí komplexní znalosti podnikových činností, vazeb a současných potřeb. Nedostatků jsou i ve struktuře pracovníků a především v proporcích skupin, tj. dělníků výrobních, dělníků režijních a THP. Podrobněji je tato problematika rozebrána v pracích [1] a [2].

„Firma musí být organizována tak, aby byla schopna systematického opouštění zavedeného, navyklého, důvěrně známého, pohodlného, ať jde o výrobky, služby nebo pracovní postupy, mezilidské a sociální vztahy, dovednosti nebo organizace samé“ [6].

2.3 Řízení výroby

Jak jsem již uvedl v řadě svých příspěvků, např. [3], [4], vlastní výrobě, ve které se rozhoduje o nákladech, o kvalitě, atd., málokdo z externích členů představenstev a dozorčích rad (z řad pracovníků bank a fondů) rozumí. Tím nemohou pochopit vnitřní „neviditelné“ problémy, starosti a těžkosti firmy a tedy ani navrhnout jejich řešení. Nejsou nic platné dokonalé informační systémy, když chybí materiál, nářadí, nejsou k dispozici výrobní (jednicoví) dělníci.

Významným problémem výrobních podniků je šíře sortimentu výrobků. Stále existuje rozpor mezi marketingovým přístupem (co nejširší sortiment) a přístupem technicko-výrobním (co nejužší sortiment). Je třeba hledat optimum při využití fundovaných informací o nákladech (kalkulace neúplných nákladů), potřebě položek materiálů, nářadí, vyráběných součástí, velikostí výrobních dávek, apod.

Pochopitelně mimo klasických technologických problémů a problémů s materiálem a nářadím v současnosti je asi nejvýznamnějším problémem **financování** výroby.

2.4 Odměňování

Odměňování v některých podnicích považují za názorný příklad neefektivnosti. Mám na mysli především tyto záležitosti:

- absolutní nepoměr příjmů TOP managementu k průměrnému příjmu jiných kategorií (skupin) zaměstnanců,
- neodůvodněně vysoké odměny členům orgánů a. s. za pouhou účast na jednání,
- obdobně to platí pro tantiémy,
- utajování příjmů je sice z jedné strany pochopitelné, ale vede to ke spekulacím, ale brání to analýze.

V tomto případě je třeba uvést, že relace podle prvního bodu je v ČR mnohem větší než v některých zemích EU. Jen pro ilustraci uvedu srovnání příjmů několika různých profesí. Jeřábnice – vyučená, věk cca 30 let, 36 Kč/h, tj. v měsíci s nejvyšším počtem pracovních dnů 6 732,- Kč bto.

Marketingový pracovník ve strojírenském podniku, inženýr – věk cca 30 let, 20 000,- Kč měsíční základní plat.

Generální ředitelé 100 až 300 tisíc měsíčně.

Odborní ředitelé až 200 tisíc měsíčně.

Nepoměr příjmů je podle mne skrytou příčinou malé výkonnosti řadových THP. Dostali jsme se opět tam, kde jsme byli v 80. letech. Pracujeme jen do výše platu. Všechny údaje jsou hrubé mzdy (platy).

Pramen [13] uvádí, že např. v Itálii vydělává obvykle špičkový manažer 4x více než pracovník s nejnižší mzdou. Obdobně je tomu v Lucembursku. Menší rozdíly jsou podle tohoto pramene ve Francii, Španělsku (3x), v Nizozemsku, Dánsku a Švédsku (2x).

Vzpomínám si, že v roce 1992 byl měsíční příjem plukovníka Bundeswehru 8 000,- DM, zatímco plat začínajícího úředníka v instituci obdobné naší Okresní vojenské správě 2 000,- DM, tedy koeficient 4.

Problematiku vysokých platů bych konkretizoval některými údaji. Tak např. je udáváno, že platy ředitelů jsou následující:

ředitel Holdingu ČKD Praha	3 mil. Kč/rok
ředitel ČEZ	2,4 mil. Kč/rok
ředitel SPT Telecom	220 tis. Kč/měsíc
ředitel České správy letišť	72 400 Kč/měsíc + ev. 384 000 Kč/r odměn = 1 250 800 Kč/r
ředitel Lesy ČR	60 000 Kč/měsíc + až 70 % při nadprůměrných výsledcích = max. 1 224 000 Kč/r

ředitel Škoda Praha včetně odměn 2,16 mil. Kč

Podle Profitu 6/99 odměny členům statutárních orgánů v r. 1997 (bez rozlišení funkcí, počtu jednání, hodin jednání, o přínosu nemluvě) byly následující:

Škoda Plzeň

- má problémy (a ne malé) – 6 členů dozorčí rady obdrželo celkem 1 010 000,- Kč, což je na 1 člena **168 000,- Kč**

Vítkovice

- 9 členů dozorčí rady dostalo celkem 2 880 000,- Kč, což je na 1 člena **320 000,- Kč**. Dnes čelí podnik velkým potížím.

Aero Holding

- výraz „ve srabu“ je slabý – 5 členů dozorčí rady dostalo celkem 900 000,- Kč, což je na 1 člena **180 000,- Kč**

ČEZ

- podnik se státní účastí – který se přizívuje i na úkor občanů – 12 členů dozorčí rady dostalo 4 400 000,- Kč, tj. na 1 člena **367 000,- Kč**

Unipetrol

- 12 členů dozorčí rady dostalo celkem 1 090 000,- Kč, což na 1 člena činí **91 000,- Kč** (i v tomto seskupení má svoji účast stát)

Komerční banka

- 12 členů dozorčí rady dostalo celkem 6 600 000,- Kč, což na 1 člena činí **550 000,- Kč**. Přitom 10. 5. 1999 vláda ČR rozhodla o posílení státního podílu v této bance o **9,5 miliardy Kč !!!**

ČSOB

- 11 členů dozorčí rady dostalo celkem 825 000,- Kč, což je na 1 člena **75 000,- Kč**

Česká pojišťovna

- stále ji platíme jako pojištěnci málo, ale 12 členů dozorčí rady dostalo celkem 2 160 000,- Kč, což je na 1 člena **180 000,- Kč**

Česká spořitelna

- tu musel stát zachránit před krachem – 12 členů dozorčí rady dostalo celkem 507 000,- Kč, tj. na 1 člena **42 000,- Kč**. A vzpomene si čtenář na výši odstupného pro jejího generálního ředitele?

Jak je patrné, rozdíl (interval od 550 tis. do 42 tis.) je extrémně velký, stejně jako za extrémně velké lze považovat tyto odměny vůbec.

Jedno je však téměř jisté: členové dozorčí rady, členové představenstva a TOP management tvoří „kolektiv“, kde platí **„já na bráchu, brácha na mě“**. Vše je provázáno. Kdo se jednou dostal mezi ty „úspěšné“, obíhá kolem jádra jako planety kolem Slunce.

Na rozdíl od všech tiskových mluvčích, pracovníků finančních korporací, fondů, poradenských a jiných firem tvrdím, že:

- nelze brát peníze při špatném fungování; tedy nejen, že se musíme těchto lidí zbavit, ale v první řadě jim musíme snížit platy,
- musí existovat zásada, že ti nahoře mají více, jak ti dole, ale nesmí to být přehnané,
- proto se musíme komparovat se srovnatelnými státy, viz. [13], kdy jsou ctěny jisté proporce.

Platy a odměny musejí z něčeho vycházet. To něco je:

- velikost organizace,
- počet přímo podřízených,
- hospodářský výsledek,
- plnění úkolů,
- iniciativa,
- výhled do budoucnosti,
- výchova nástupců apod.

Dnes se již nedivím, že v orgánech špatně i dobře fungujících společností se setkávají různé kategorie „osobností“, včetně rektorů (UK Praha, VŠCHT Praha), děkanů ..., ale i profesorů, docentů VŠ. Vždyť tito učitelé za několik dnů, kdy jim navíc jde i základní plat ve škole, vydělají v orgánu více než v tom základním zaměstnání za několik měsíců.

Mimo platy, prémie (odměny) a vysoké odstupné se setkáváme u TOP manažerů i s dalšími formami plnění, které ještě více zvyšuje neopodstatněné rozdíly v příjmech. Jde o tzv. vedlejší příjmy, které se, jako veličina, zavádějí v mikroekonomii v tzv. manažerském modelu.

2.5 Dopady na ekonomiku podniku

Vyjdeme ze základního vztahu, kdy platí, že:

$$HV = V - N,$$

kde HV je hospodářský výsledek,
V – výnosy,
N – náklady.

Přitom chceme, aby HV byl kladný a vysoký. To lze dosáhnout jednak zvyšováním V nebo snižováním N nebo obojím současně. Ponechám stranou zvyšování V aktivním působením manažerů a zaměřím se na snižování N. Jsem totiž přesvědčen o tom, že snižování nákladů je prvotní cesta, i když obtížná a nepopulární, avšak má racionální jádro.

A v čem tedy konkrétně se projeví úspory (resp. nižší náklady), když odstraníme některé chyby v řízení. Dopady mohou být následující:

- lepší organizace přinese snížení počtu THP a tím snížení mzdových nákladů a navazujících výdajů v podobě sociálního a zdravotního pojištění,
- stejný dopad má snížení neopodstatněně vysokých příjmů TOP manažerů (manažerských platů), ale i částek, které jsou vypláceny členům dozorčích rad a představenstev,
- kdybychom část takto „vyhozených“ peněz vyplatili za „normální práci“, přineslo by to zvýšení přidané hodnoty a tedy výnosů,
- „rozumný“ manažer hlídá náklady (výdaje), šetří a zejména „tlačí“ na podřízené, aby se chovali ekonomicky (racionálně). Jde o spotřebu, resp. úspory všech druhů nákladů (materiálových a jiných – služby, ...),
- vyloučení neopodstatněných výrobních operací (technologických) a neúčelných prací THP, z nichž nikdo nemá užitek.

Některá navrhovaná opatření jsou operativní, některá pak mají i strategický charakter. Strategickým zde rozumíme spíše řešení dlouhodobá.

Upozorňuji však na to, co píše [12] ...“orientovat se pouze na nákladové úspory vede k demotivaci zaměstnanců a managementu a dlouhodobě vytváří pocit ztráty konečného cíle“. K této problematice doplňuji to, že tuto formu podporují spíše teoretici. Uvádějí, že jde o rozpor mezi krátkodobým hlediskem (snižování nákladů) a dlouhodobým hlediskem (zvyšování tržeb marketingovým řízením, tvorbu vizí apod.).

Moje osobní pochybnost k citovanému textu vyplývá z toho, že dosahování velkých výnosů je lákavé, ale i při této filosofii se nesmí plýtvat náklady. Zkušenosti z podniku, ale i z působení na vysoké škole, můj postoj podporují.

3. Doporučení ke zvýšení efektivity podniku

Dále uvedená doporučení vycházejí z rozboru nedostatků, uvedených vpředu. Jde o tento, pochopitelně neúplný (což není cílem tohoto příspěvku) soubor:

a) v podnicích:

- pečlivý výběr lidí do funkcí v orgánech, ale i do managementu,
- optimalizace organizační struktury (snížení stupňů řízení a zvýšení rozpětí řízení),
- přehodnocení relací mezd (a platů),
- trvalé snižování nákladů všeho druhu,
- optimalizace řízení výroby, především ve smyslu bezporuchových vstupů,
- efektivní technický rozvoj, atd.,

b) **v přípravě na vysokých školách (VŠ) všech fakult a všech oborů**, protože v každé firmě, organizaci, škole, atd., budou jednou v čele absolventi (těchto škol):

- zavést ekonomicko-manažerské předměty tam, kde nejsou,
- zkvalitnění výuky těchto předmětů (tam, kde již jsou) ve směru:
 - obsahovém,
 - personálním,
- na ekonomických fakultách a ekonomických oborech technik zvýšit pozornost a důkladnost výuky v tématech:
 - řízení výroby a služeb,
 - organizace firmy,
 - ekonomická efektivnost a její hodnocení,
 - výzkum, vývoj a technologická příprava nových výrobků,
 - finanční řízení,
 - investiční rozhodování,
- zlepšit spojení školy s reálnou praxí, např.:
 - zadáváním témat diplomových prací,
 - účastí u státnic,
 - externí výukou aj.

c) **ve státní správě**, neboť nejen teoreticky, ale i prakticky musíme usilovat o to, aby tato viditelně neprovokovala podnikovou sféru ke kopírování a naopak:

- změnit (snížit) nezodpovědné a neodůvodněné čerpání finančních prostředků, např. na:
 - využití exkluzivních osobních automobilů,
 - bezplatné cestování poslanců, senátorů, zastupitelů,
 - výdaje na provoz, ale i nákladů spojených s růstem počtu zaměstnanců,
 - další plnění.

Poznámku závěrem. Efektivnost, to je i vyprodukování absolventa vysoké školy v přiměřeném časovém období. Většina kolegů na VŠ v ČR je toho názoru, že inženýr (technik, ekonom) musí studovat nejméně 5 roků. Zkušenost naše i zahraniční ukazuje, že tomu tak nemusí být. Vždyť absolventi oborů ekonomika a řízení oboru (strojírenství, stavebnictví, apod.) byli praxí považováni za inženýry ekonomy, i když specializaci studovali 2, max. 2,5 roku. Jsem zastáncem německého přístupu, který se uplatňuje v 90. letech v SRN a totiž – Ing. (BA) – 3 roky, Ing. (FH) – 4 roky a Ing. – 5 let, absolvent technické nebo ekonomické univerzity. Je to akceptovatelná diverzifikace, která respektuje efektivnost. Výuka stojí méně a student může dříve vstoupit do praxe. Slovo praxe pak evokuje poslední názor. Praxe studentů VŠ je účelná a efektivní. Ideál vidím v tom, že 1 semestr studia je vyplněn praxí a doplněn občasnými přednáškami na fakultě. Jen takový absolvent může dobře psát diplomovou či bakalářskou práci. BA (Betriebs Akademie), FH (Fachhochschule).

Literatura

1. Buchta, M.: Mistr ve strojírenství. Brno: VA, 1995
2. Buchta, M.: K problematice organizačních struktur. Liberec: HF-TU, 1995
3. Buchta, M.: Zvyšování efektivnosti práce v podniku jako celku. Ekonomie a management č 1, Liberec: HF-TU, 1999, 7-9 s.
4. Buchta, M.: Vliv řízení na ekonomiku podniku. In: Sborník příspěvků z odborné konference, 1. díl, Brno: MZLU, PEF, 14-16 s., ISBN 80-85-615-86-X
5. Buchta, M.: Výuka managementu jako odraz teorie a praxe řízení. Konference Management '99. Mariánské Lázně, 1999

6. Drucker,P.F.: Postkapitalistická společnost. Praha: Management Press, 1993
7. Fassmann,M.: Vlajková loď a velké oči. Právo 11. 11. 1998
8. Fassmann,M.: V odměňování manažerů nejde jen o platy. Právo, 19. 2. 1999
9. Matocha,P.: Skica temného kontinentu. (Manažeři v Čechách). Euro 14/1999
10. Mlčoch,J.: Institucionální ekonomie. Praha: UK, 1996
11. Soukupová,J., Hořejší,B., Macáková,L., Soukup,J.: Mikroekonomie. Praha: Management Press, 1996
12. Znamenáček,M.: Restrukturalizace a krizový management. Hospodářství 1/1999, 4-6 s.
13. Deník Právo 13. 7. 1998
14. Lidové noviny 26. 8. 1999
15. Týdeník Profit č. 6/1999

Kontaktní adresa: doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Katedra ekonomiky, financí a účetnictví
Studentská 84
532 10 Pardubice
☎ (040) 603 6570
Fax: (040) 603 6010

Recenzoval: doc.Dr.Ing.Milan Siegl,CSc., Katedra managementu a marketingu, FES, UPa