

## Vzťah teórie a praxe manažmentu.

*PhDr. Eliška Záležáková, PhD.*

*Katedra manažmentu, FPM, Ekonomická univerzita Bratislava*

Kríza, ako aj globalizované hyperkonkurenčné prostredie, kladie tlak na neustále overovanie a aplikovanie nových metód manažmentu a teda aj rozvoj poznatkov teórie manažmentu, čo si vyžaduje rôzne formy získavania poznatkov, vzdelávacích aktivít atď. Preto sme sa v jednom z prieskumov zaoberali postojmi našich manažérov ku vzťahu teórie a praxe manažmentu. Manažéri majú **síce značné očakávania od teórie manažmentu**, (objasnenie a porovnanie javov odohrávajúcich sa v praxi; nájsť nové cesty, východiská, riešenia situácie, návody na zlepšenie; pomáhať plánovaniu a stratégii; ozdravenie či inovácia zaužívaných procesov; zvýšenie efektivity; oporný bod pre prax; inšpirácia, podpora kreativity; zlepšenie manažérskej prípravy; uľahčenie práce; by mala umožniť vyvarovať sa chýb a omylov a pod.) Ale **vo vzťahu teória a prax** rezonujú menej priaznivé **postoje**. Podľa nich teória je: hypotetická, akademická, futuristická, idealistická, málo realistická, niektorí ju považujú za strnulú a relatívnu.

Stále sa však objavuje niečo nové, riešenia musia manažéri nachádzať v praxi a problémy riešiť sami, teória by im to mala uľahčiť, vysvetľovať princípy a určiť identifikovať problémy, mala by byť návodom. Manažéri nie sú schopní obsiahnuť všetky meniace sa situácie a nie vždy majú čas teórii sa venovať, manažéri sú vyťažení, resp. musia riešiť operatívne úlohy. Teória síce predbieha prax, ale ak podnik nemá vážnu hrozbu, nemajú jeho manažéri tendenciu niečo meniť čo považujeme za systémový omyl. Teória by mala pomáhať pripraviť na zmeny aké prináša vývoj situácie (kríza apod.)

Niektoré odmietajúce vyznievajúce názory manažérov voči teórii v sebe nesú jednu črtu, problém nie je v teórii samej o sebe, hoci treba mnohé skorigovať, konkretizovať, adaptovať na konkrétne podmienky, venovať pozornosť simulácii a prípadovým štúdiám, ale v tom, že manažéri, praktici si z ingrediencií, ktoré teória ponúka nedokážu namiešať správny recept. Treba vidieť, že teória je východisko, uvádza ideálny stav, ako by to malo byť, a závisí od každého, ako dokáže aplikovať istý postup, model v realite. Futuristická vlastnosť teórie má v sebe prognostický až nadčasový atribút a má predvídať budúce možné stavy, situácie, aby sa prax na ne pripravila.

Nechuť zaoberať sa teoretickými predpokladmi, vysvetľovaná nedostatkom času, vyťažením a pod. nie je na mieste. Manažéri by si mali nájsť čas, energiu na monitorovanie a osvojovanie si aspoň principiálnych nových metód, názorov, pohľadov, aspoň v tých

oblastiach, ktoré sa ich bezprostredne týkajú, sú pre nich vhodné a potrebné. Teória môže zlyhávať aj vtedy, ak manažér uplatňuje nevhodnú, svojráznu metodiku, teóriu vníma povrchno, vytrháva z kontextu a pod. Za akýmsi nedocenením teórie sa skrýva nepochopenie a najmä nechť hľadať „medzi riadkami“, vybrať si návody a riešenia z množstva teoretických východísk a názorov. Získanie jednoduchého, ľahkého, situačného, konkrétneho predpisu bez trochy vlastného úsilia nie je možné, ale zároveň to svedčí o uvedomení si nutnosti tohto hľadania a o potrebe styčných bodov medzi teóriou a praxou. Je pravdou, že teória bude vždy idealistickejšia a hypotetickejšia a prax bude hľadať „cesty ľahšieho odporu“ a účelové riešenia. Ale teória by bola úplne zbytočná, ak by sa od nej nič neočakávalo. Realizovať prax na zelenej lúke pomocou skúšok, ale aj omylov je nielen neefektívna, ale aj márna a nezmyselná.

Docieľiť ústretovosť hospodárskej praxe a vedy nie je jednoduché. Treba prekonať obavy zo strany podnikov, že môže ísť o vyzradenie stratégie, obchodného tajomstva, zneužitie údajov. Predstaviteľom hospodárskej praxe treba poskytnúť priestor na vedeckých konferenciách, vedeckých seminároch, v univerzitných a fakultných časopisoch a pod. Prizývať ich ako členov projektov, predkladať im možnosti na riešenia konkrétnych problémov v podniku. Univerzity by mali prezentovať ponuky školení, atestov, vzdelávania pre podniky, poskytovať školiace priestory a využívať aj neformálne možnosti spolupráce. .

Pre rozvoj vzťahu teórie a praxe nie je možné vymedzovať striktné pravidlá, možno iba zdôrazniť a zdôvodniť, prečo je dôležitá spolupráca hospodárskej praxe a teórie. Ak to zhrnieme, treba si uvedomiť, že teória a prax by sa mali dopĺňať, pričom by teória mala poskytovať riešenia a prax overovať teoretické modely, teória by mala konkretizovať princípy na podmienky toho - ktorého podniku podľa požiadaviek, teória a prax by mali hľadať cesty zblíženia.

**Teória prináša** zlepšenie poznania, syntetizovanie a integrovanie poznatkov, zovšeobecnenie skúseností, predikciu ďalšieho vývoja, prognózovanie budúcnosti, odstraňuje jednoznačnosť konania, umožňuje uvedomiť si súvislosti, zlepšuje proces manažmentu, jeho fungovanie, zdokonaľuje manažérske funkcie a činnosť manažérov, umožňuje nehľadať objavované, poskytuje poučenie z omylov na príkladoch a analógiách, vyvoláva invenciu a inšpiráciu, otvára cesty k hľadaniu nového, umožňuje neustále zdokonaľovanie a rozvoj.

**Prax umožňuje** vylúčenie zbytočného, hľadanie potrebného, tvorí podklad pre zovšeobecňovanie skúseností, zrealňovanie teórie, poskytnutie východísk na ďalšie spracovanie a dotváranie, analyzovanie problémov a konkretizáciu javov, koncipovať východiská, potvrdzovať hypotézy, spochybňovať nemenné „pravdy“ a podnecuje k hľadaniu

nových záverov, otvára otázky pre teoretické hľadanie, vynáranie problémov, nových situácií, ktoré si budú vyžadovať ďalšie spracovanie a dotváranie, nárast nových skúseností, konfrontácia načrtnutých ciest vývoja, smerovanie skutočnosti a reality.