

Quo vadis MBA?

Přes sílí zájem o manažerské vzdělávání v ČR se ve světě začíná projevovat opačný trend, zejména v jeho vrcholové podobě – ve studiu zakončeném titulem MBA.

Především americké univerzity se pomalu odpoutávají od tradice MBA a volí nový režim. A důvod? Tradiční programy MBA bývají roztržité, biflovací a mnohdy neodpovídají podmínkám kladeným na vzdělávání ve znalostní společnosti.

Ke kritikům manažerského vzdělávání typu MBA patří u nás prof. Milan Zelený, přestože je sám jeho absolventem a zároveň pedagogem, který v programech MBA vyučoval v různých částech světa. Podstatu jeho globálního pohledu na výuku a studium MBA objasňuje následující rozhovor.



Milan Zelený

■ Pane profesore, na úvod shrňte prosím vaše „MBA CV“.

MBA jsem studoval na University of Rochester v roce 1967. Pak jsem MBA sám vyučoval na University of South Carolina, Columbia University, Fordham University, ale také na INSEAD ve Fontainebleau, Peking University, IMI Dublin a nedávno na Fu Jen University v Taipei a Indian Institute of Technology v Kanpuru. Tento výčet je zajímavý tím, jak se původní americký program posouval z tradičních amerických univerzit do univerzit zahraničních a postupně i do rozvojových zemí. Je to vše dokladem, že MBA program byl úspěšný a lze říci, že se rozšířil po celé planetě.

Když jsem začínal studovat MBA v Rochesteru, bylo nás 20 plus 1 žena. Dnes jsou jen na Fordham University tisíce studentů MBA z celého světa a ženy převažují. To je úžasný úspěch a potvrzení kvality a potřeby MBA programu – v uplynulém století. Bylo to krásné – a bylo toho dost.

■ Proč říkáte, že toho bylo dost?

Ano, bylo toho dost. MBA programy se od druhé světové války rozšířily po celém světě a díky „benchmarkingu“ se vzájemně přiblížily obsahem i formou. Globální MBA vzdělávání je založeno na jednom (americkém) modelu a diferenciace se týká pouze kvality, nikoli obsahu či formy. I používané učebnice jsou všude stejné a techniky výuky i struktura programu také. **Konkurenční výhoda MBA vyprchala.**

Je znakem úspěchu MBA, že se za pouhých 50 let tak globálně rozšířil. Je ovšem i znakem jeho přežití, že již neposkytuje odlišeni a diferenciaci, konkurenční výhodu pro absolventa. Z titulu, který potvrzoval vyšší vzdělání v managementu a poskytoval zřetelné výhody pro jedince i podnik, se MBA stal nutnou a minimální podmínkou, jakousi „vstupenkou“ k účasti na procesu podnikového řízení. Bez MBA se s vámi dnes již nikdo ani nebaví.

K obdobné situaci došlo i v univerzitním světě, kde se bez amerického PhD nelze o univerzitní pozici ani ucházet: PhD je vlastně „vstupenkou“ do akademického světa. Když jsem já studoval, byl PhD znakem konkurenceschopnosti a nabídky se jen hrnuly. Nyní je to pouze vstupenka k pohovoru. Proces vyčerpání konkurenčních výhod je tedy obdobný jak pro MBA, tak pro PhD – a vlastně i pro všechny ostatní úrovně vzdělání.

Před sto lety byla maturita (high school) znakem vzdělance. Dnes ji musí mít i prodavač bot. Pak podobnou roli hrála vysoká škola na bakalářské (Bachelor) úrovni, později na magisterské (Master) úrovni, a spolu s MBA nyní i na PhD úrovni. Procházíme obdobím hledání nových, tj. odlišných a diferencovaných konkurenčních výhod.

SPECIÁL

■ Co by mohlo být takovou novou konkurenční výhodou manažerského vzdělávání?

Tradiční model MBA byl velkým pokrokem v 50. letech minulého století. Byl založen na principech vědeckého přístupu, odvozeného od matematiky, ekonomie, fyziky a podobně. Problematiku řízení podniku a soustavy podnikového řízení přímo rozdrtil na izolované a jen chabě komunikující oblasti, jako marketing, finance, výroba, lidské zdroje, strategie, atd. Byl to jistě velký pokrok od předválečného modelu inženýrsko-zkušenostního, který připomínal spíše učňovskou školu než vzdělávání.

Model MBA vznikl v době, kdy globální ekonomika a trhy neexistovaly ani teoreticky. Dnešní doba klade na MBA zcela nové nároky, které se některé školy sice snaží adresovat, ale sama podstata MBA modelu jim to nedovoluje. A tak miliony držitelů MBA jsou dnes vzdělávány ve smyslu potřeb USA let padesátých minulého století. Obzvláště v USA je to stav již neudržitelný – neadekvátní vzdělanost a příprava MBA se stává předmětem anekdot a vtipů, podniky už nechtějí lidi, kteří znají „mnoho o ničem“ a hledají ty, kteří znají „něco o všem“, anebo, ideálně, „mnoho o všem“.

■ Jaké typy manažerů tedy potřebujeme?

Globální společnost vyžaduje úplně nové typy manažerů: integrující ve svých znalostech a mnohorozměrné ve zkušenostech. Doby úzké specializace jsou dávno pryč. Specializovaní experti ve financích, účetnictví, marketingu, atd. jsou produkováni po milionech a pro podnikovou konkurenceschopnost jsou „daní“. Všechny podniky na světě je mají a dlouho mít budou v nadbytku.

Konkurenční výhoda jedinců i podniků v globální éře spočívá ve schopnostech integračních a organizačních. Úzce specializovaných expertů produkuje dnešní svět více než dost. Co však chybí, to jsou integrátoři, koordinátoři, strategové, organizátoři, podnikatelé a lidé schopní spolupráce sítí, aliancí a vícerozměrné synergie. Chybí podnikatelé typu Jana a Tomáše Bati, lidé, kteří vědí o svém podniku všechno – a dobře. Takové znalosti vám žádný MBA program nevy-

VÝUKA A STUDIUM MBA

produkuje, nikde na světě. Může však obohatit znalostní bázi studentů – manažerů a rozšířit jejich osobní kontakty (v případě EMBA) na celý svět. Nicméně si myslím, že MBA pravděpodobně vyšumí do oblasti běžně a všude dostupných komodit.

■ V jednom z článků pro MŘ tvrdíte, že jedním z hlavních problémů globální éry je, že ani po padesáti letech MBA programů se management (zatím) nestal profesí. Proč je profese v dnešním managementu tak důležitá?

Podstatu profese management shrnu do čtyř bodů: 1. přijatá a uznávaná soustava *ověřených* znalostí, 2. certifikace a garance přijatelné kvality praxe, 3. služba veřejnému blahu a potřebám klientů, 4. ověřitelný a prosaditelný kód etického chování. Ani jednu z uvedených čtyř podmínek profese management nespĺňuje.

Moderní svět si (konečně) začíná uvědomovat, že i podnikatelé a manažeri (také politici) jsou odpovědní za lidské životy, a často i ve větší mí- ▶

Can you manage tomorrow?

Accelerate your career with UNYP business training.

- Individual classes
- Certificates in HR, Marketing, Information Systems and Banking
- Customized programs for individuals
- Customized programs for companies



UNIVERSITY OF NEW YORK IN PRAGUE

Educating tomorrow's leaders

Legerova 72 · 120 00 Prague 2 · Czech Republic · +420 224 221 261, +420 224 221 281

ML-000630

ře než tradiční profese, jakými jsou lékaři, právníci, inženýři apod. Zatímco bychom nikdy nesvěřili své zdraví šamanům a kořenářkám, ale jen kvalifikovaným a certifikovaným lékařům, své pracovní zdraví, a tím i své životy a životy našich rodin, svěřujeme podnikům, které jsou řízeny dilety, samozvanci a samouky. (V českém kontextu tedy lidmi typu Kožený a Krejčíř.) Není nic horšího než „šaman“, tedy samouk a polovzdělanec v řízení velkého podniku, ovlivňujícího životy tisíců jedinců a rodin. Tak jako dnešní politika není profesí, tak ani management není profesí.

Výzva pro budoucnost manažerského a podnikatelského vzdělávání proto je jak udělat z managementu (a politiky) profesi. Moderní vzdělání není o tom, jak dělat špatné věci dobře, ale jak dělat dobré věci lépe. Jde o to, abychom konečně byli v rukou lidí vzdělaných, zkušených, plně certifikovaných a eticky spolehlivých – lidí, kteří jsou profesionály a ne pouhými šamany. Globální svět si to uvědomuje, a proto je jeho i moje kritika namířena proti nevzdělaným manažerům, zarytým úplatkářům, profesionálním okrádačům veřejnosti a šiditelům zákazníků. ■

- em -

Příprava globálních superšéfů

Počet globálně inteligentních generálních ředitelů (CEO) roste, ale potřebám velkých společností to nestačí.

Společnosti s globálními aspiracemi potřebují vůdčí osobnosti vybavené interkulturální citlivostí, dobrým úsudkem a velkou zásobou životní energie. Otázkou je, **jak připravit budoucí vůdce na tak náročnou roli.**

Tak například v čele společnosti Coca-Cola je Seville Isdell, Ir, který pro svoji společnost pracoval v Zambii, v jižní Africe, v Austrálii, na Filipínách i v Německu. Nedávný výzkum zjistil, že z 250 společností působících na 10 trzích bylo více než 18 % členů správních rad odlišné národnosti než firma, ve které působili. Tento podíl nepochybně v příštích letech poroste. V dnešním světě sotva může existovat významná společnost, která nepůsobí globálně nebo alespoň nečelí globální konkurenci.

Tyto skutečnosti vytvářejí výzvu pro školy poskytující vzdělání typu MBA. Budou muset pomoci studujícím získat takové dovednosti,

kteří dnes používají globální vůdčí osobnost. A studující budou muset mít zkušenosti z různých globálních trhů.

Pouze 25 % Američanů má pas a počet potenciálních globálních vůdců pocházejících ze Spojených států je tudíž omezen. Na Harvard Business School je počet neamerických studentů, kteří nastupují ke studiu, pouze 33 %, což je málo.

DOVEDNOSTI BUDOUCÍCH VŮDCŮ

■ První klíčový element přípravy globálních vůdců je **vůdčovství a motivace.** Jeden CEO se vyjádřil takto: „Realita v mé společnosti je, že 30 % lidí vykonává 70 % práce. Mým úkolem jako generálního ředitele je dosáhnout toho, aby oněch 70 % lidí něco produktivního dělalo.“ Je zřejmé, že přes obrovskou nabídku knih, učebnic a poradenských programů **skuteční vůdčové zůstávají raritou.**

Superšéfové jsou doma všude, kde je potřeba, aby dělali business. Zasedací místnosti je pro ně celý svět.