

Globální paradigma pro projektování systémů řízení organizací na principech chování živých organismů[#]

Jan Truneček^{}*

Úvod

S vývojem společnosti se mění i podmínky pro podnikání. Fordova hromadná výroba byla realizována v diametrálně odlišných podmínkách, než v jakých řídí například současná Toyota. Organizace neexistují ve vzduchoprázdnu, podnikají v závislosti na vnějších podmínkách a musí proto citlivě reagovat na společenské změny, které se bezprostředně projeví na změnách v relevantním podnikovém okolí. V přírodních vědách vzrostl v poslední době zájem o nelineární zákonitosti – viz Prigogine (1984, 1997) a deterministický chaos – viz Gleick (1996). Tyto tendence jsou znatelné i v ekonomice, kdy řada radikálních změn v okolí podniku vyvolává potřebu nového přístupu k řízení. Silné turbulence v sedmdesátých letech, se koncem osmdesátých let minulého století ještě dále prohlubují – viz Drucker (1992, 1994) a jsou zesilovány postupující globalizací a vzrůstem konkurence (mluví se o superkonkurenci nebo megakonkurenci). To je situace, která v poslední době zdůraznila výzvy k vytváření nové filozofie řízení organizací.

Starý, poměrně přehledný a vcelku předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět rychle zaniká. Pro management bude, s pravděpodobností hraničící téměř s jistotou, v několika následujících letech rozhodující skutečnost, že proud světových společenských změn bude pokračovat možná ještě rychlejším tempem, než tomu bylo doposud. Řízení podle pravidel, která neustále podléhají více nebo méně iracionálním změnám, se samo stává iracionálním. Pro nový svět, ať už ho nazýváme společností informační, postindustriální, postkapitalistickou nebo znalostní, potřebují podniky nové přístupy k řízení. Ve znalostní společnosti, do které vstupujeme, dochází k posuvu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Jeho ostatní formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny.

Přívlastek znalostní (společnost, ekonomika, podnik, management) je v současné době pořád ještě značně kontroverzní. Společenské změny se promítají do změn v řízení podniku, jejich proud pokračuje a i v budoucnu bude dále pokračovat. Jestliže dnes řešíme výzvu definovat podnik jako živý organismus, není to samozřejmě stav konečný. V současné době se nacházíme ve fázi artikulace tohoto paradigmatu, ale jeho posuv bude bezpochyby v budoucnosti následovat. Cílem práce je, po počátečním definování metodických přístupů a pojmovém vyjasnění základních termínů, charakterizovat současné názory na problematiku vývoje společnosti a zejména definovat globální paradigma systému řízení

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze nazvaným „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“ č. MSM6138439905.

* Prof. Ing. Jan Truneček, CSc.; Katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, trunecek@vse.cz.

organizací v nových podmínkách. Pro analýzu bude využit metodický aparát Thomase Kuhna, empirický výzkum řízení českých podniků a metoda best practices. Jako předpoklad pro charakteristiku globálního paradigmatu a východisko pro projektování systémů řízení organizací (SŘO) v prostředí nové (znalostní) ekonomiky zformulujeme základní hypotézu posuvu paradigmatu.

1. Metodický přístup a základní pojmy

T. S. Kuhn (1962, slovenský překlad 1982) svoji koncepci založil zejména na pojmech paradigma, vědecké společnosti, normální věda, vědecká revoluce. Ve své práci ukázal, že každý významný průlom v oblasti vědeckého snažení je nejprve porušením starého principu myšlení. Než je nová skutečnost vědeckou obcí rozpoznána nebo dokonce akceptována, trvá to 30 – 50 let. V podstatě tak dlouho, pokud nevyroste a neprosadí se nová vědecká generace, která je schopna absorbovat nové poznatky a prosadit nové myšlení. I když paradigma nemusí být explicitně formulováno, jeho vědomé nebo podvědomé obecné uznání má závažné společenské důsledky. „Paradigma pokládám za všeobecně uznávané výsledky vědeckého výzkumu, který jistý čas slouží společenstvu odborníků jako modely problémů a jejich řešení.“ (Kuhn, 1982, str. 31). Kuhnův přístup byl následně podroben ostré kritice, na kterou autor reagoval obhajobou, polemikou a doplněním své teorie tzv. disciplinární maticí. Přehled těchto kritik a Kuhnova reakce – viz Truneček, 2003, str. 43–45.

Kuhn svoji teorii formuloval pro exaktní vědy, ale později byla převzata i mimo tento rámec. Ucelený přístup v oblasti výkonnosti a efektivnosti mezilidských vztahů přinesl Stehen R. Covey (1994). Svůj výklad postavil důsledně na paradigmatech založených na principech. Paradigma (vzor, model) v teorii i v praxi lidské činnosti, je soubor relativně stálých a dlouho působících principů, kterými se lidé vědomě či nevědomě řídí při dosahování cílů nebo ve vzájemném styku. Princip je potom základní myšlenka, základ, zásada. Principy jsou vodítka pro chování lidí, která mají trvale neměnnou hodnotu. Jsou základní a nesporné, proto nepotřebují důkazy. Posun paradigmatu potom znamená průlom v oblasti vědeckého snažení, porušení tradic starého způsobu myšlení. Jde v podstatě o ztrátu platnosti starých paradigmat a nastolení nových.

Paradigma v managementu založené na principech vychází z výše uvedeného pojetí – viz Truneček, 2003, str. 47–51. Budeme ho chápat jako nosnou myšlenku, určitý koncept manažerského myšlení a konání, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Paradigma je dobově podmíněné. Je založeno na soustavě principů (postulátů), které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení. Principy jsou tvrzení, která se považují v rámci určitého manažerského konceptu za pravdivá a nedokazují se. Principy jsou v neexaktních vědách obdobou axiomů ve vědách exaktních. Principy v managementu jsou základní pravdy nebo to, co v daném čase a ve vztahu k určité teorii považujeme za pravdivé. Vysvětlují vzájemné vztahy mezi dvěma nebo více soubory proměnných, obvykle mezi nezávisle a závisle proměnnou. V řízení se principy poprvé zabýval H. Fayol (1949), když definoval čtrnáct principů správy (řízení). Moderní princip – struktura následuje strategii – vytvořil a empiricky dokázal Chandler (1962), který je respektován dodnes. Posun paradigmatu chápeme jako změnu platnosti starých principů a vytvoření principů nových. V pravém slova smyslu nejde o ztracení všeho, co bylo doposud, ale ve skutečnosti vedle sebe staré i nové paradigma pořád jistou dobu přežívají. Globální paradigma se potom definuje pomocí principů: vznikají nové principy nového paradigmatu. V průběhu platnosti starého paradigmatu dochází k jeho artikulaci, kdy jsou využívány metody a přístupy, které rozvíjejí starý koncept. Krize se ohlašuje signály nového paradigmatu.

K analýze systémů řízení podniků využijeme přístup normativní a deskriptivní. Tvorba normativního modelu systému řízení je založena na základě analýzy minulosti, skutečnosti i predikované budoucnosti. Pro tvorbu deskriptivního modelu je rozhodující empirický výzkum už existující SŘO. Normativní přístup vyjadřuje jak by to být mělo, zatímco deskriptivní přístup jak to skutečně je. Deskriptivní analýza bude podložena empirickým výzkumem 139 českých podniků a doplněna rozbořem systémů řízení dvou excelentních podniků podle metoiky „nejlepší praxe“ (best practices). Pojem best practices je používán k označení metod řízení a postupů managementu konkrétních firem charakterizovaných nejen vysokou efektivností, ale především výrazným přispěvkem k plnění cílů firmy. Za přístupy a metody nejlepší praxe jsou považovány ty, které charakterizují světové či odvětvové nejúspěšnější společnosti, respektive ty, které odlišují úspěšné firmy od méně úspěšných, a které prokazatelně přispívají k naplňování jejich strategických záměrů a výkonových ukazatelů.

2. Nová teorie ekonomiky a managementu – realita nebo uměle vytvořený termín?

Termín nová (znalostní) ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku. Nová ekonomika je synonymem termínů informační, síťová, digitální, znalostní. Literatura věnovaná tomuto tématu je neobyčejně rozsáhlá a dál roste. Na druhé straně se proti tomuto konceptu zvedají kritické hlasy, které jej tvrdě a zásadně odmítají. Zdá se, že diskuse jsou ještě příliš čerstvé, než aby bylo možno udělat konečné závěry, ale s využitím Kuhnova metodického aparátu vývoje vědy, jak byl vysvětlen výše, můžeme zformulovat tři hypotézy:

- Jsme svědky zásadního posunu paradigmatu, což znamená, že se vytvářejí nové principy a rodí se nová, převratná teorie, která bude mít do budoucna zásadní význam pro fungování společnosti.
- Nic zásadně převratného nebo nového nevzniklo, pouze dochází k artikulaci stávajícího paradigmatu, kdy se jenom rozšiřuje a doplňuje poznání dosavadních principů fungování ekonomiky.
- Jde o uměle vytvořený, více méně módní termín bez zásadního obsahu, který bude zapomenut stejně rychle, jako se objevil.

2.1 Od industriální ke znalostní společnosti

Zastánci první hypotézy tvrdí, že přechod od industriální ke znalostní společnosti byl vyvolán zejména změnou systému tvorby bohatství a klasická produkční funkce se bude muset doplnit. Ke $Q = f(K, L, e)$ bude nutné na pravé straně rovnice jako výrobní faktor přidat v nějaké formě ještě znalosti, jako prvotní a zásadní impuls vyvolávající změny. Nový systém tvorby bohatství, založený na znalostech, má pro filozofii řízení zásadní význam. Klasické principy fungování se postupně mění a vytvářejí se principy nové. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí, učící se podnik, podnik jako živý organismus) a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků. A. Toffler (1990) v této souvislosti píše: „... ekonomická věda třetí vlny se doposud nachází v prenatálním stádiu a intelektuální rámec, který by mohl sjednotit teorii řízení a ekonomii, zatím neexistuje. Úloha pracovat na vytváření tohoto rámce je ještě před námi.“ Společnost znalostí představuje svět neustále se zrychlujících změn. Roste úloha intelektuálního kapitálu.

2.2 Postupné narůstání kvality

Podle této hypotézy dochází pouze k postupné artikulaci paradigmatu v rámci starého pořádku. Principy se zpřesňují, doplňují, zlepšují, ale zásadní obrat v myšlení nenastává. Charakteristické pro toto období, které Kuhn nazývá obdobím normální vědy, je kumulativní rozvíjení stávajícího paradigmatu, Kuhnem nazývané artikulace paradigmatu. Cílem činnosti v období normální vědy není objevit něco zásadně nového, ale především precizovat jevy a teorie vyplývající ze stávajícího paradigmatu.

2.3 Paradox nové ekonomiky

Kritici první hypotézy tvrdí, že pojem nová (znalostní) ekonomika neexistuje a případné jméno nový je pouze východiskem z nouze, protože často neumíme nově se rodící jevy pojmenovat. Nic nového pod sluncem se zatím neobjevilo. Vše zůstává při starém. Termín nová ekonomika vymysleli novináři, aby si usnadnili a zjednodušili charakteristiku některých současných jevů. Principy staré ekonomiky pořád platí a budou platit pokud bude dominovat vzácnost v lidské společnosti, pokud bude třeba alokovat omezené zdroje a pokud budou lidé vykonávat práci kvůli mzdě. Tyto podmínky jsou pořád ještě v platnosti, takže nemá smysl mluvit o nějaké nové teorii. Ekonomie sama o sobě termín „nová ekonomika“ nezná. Jedním z největších zastánců této hypotézy je V. Klaus (INSIDE, 2000, str. 16–21). „Pořád platí klasická produkční funkce ... V ekonomickém pohledu na svět nemohu nalézt hypotézu o tom, že by vstup informačních technologií měnil ekonomický mechanismus. ... Ekonomové, zkoumající tuto rovnici celé půlstoletí, na nic nového nepřišli ... trvám na tom, že je to všechno v ekonomii už dávno popsáno ... protože i když nové jevy existují, starý ekonomický problém zůstává.“

Třetí hypotéza prosazuje názor, že nová ekonomika je pouhou fikcí, módním termínem. Klasické ekonomické principy se nemění. K žádnému zásadnímu posuvu paradigmatu nedošlo, žádná revoluce se nekoná. Název nová (znalostní) ekonomika je bezpředmětný, nemá smysl ani ekonomický význam a termín zanikne stejně rychle jako se objevil.

3. Deskriptivní přístup k analýze systémů řízení organizace

Tento přístup nám poskytuje zpětnou vazbu pro tvorbu normativních modelů řízení. Zaměřuje se na charakteristiku, analýzu a hodnocení SŘO, které už byly v minulosti uskutečněny. Zjišťují se jejich přednosti a nedostatky, chování, kvalita, úplnost, synergie atd. Je nutno získat poznatky o tom, jak SŘO skutečně probíhaly a jaký měly vliv na efektivitu podniku. Snažíme se o určitá zobecnění za účelem zjištění pozitivních i negativních zkušeností pro následné uplatnění v normativních modelech.

Pro deskriptivní analýzu SŘO byly využity dva metodické postupy: empirický výzkum způsobu řízení českých podniků a analýza excelentních podniků na principu best practices.

Empirický výzkum způsobu řízení českých podniků probíhal v letech 2002–2005 v rámci plnění výzkumného úkolu. Celkem bylo osloveno více než 200 podniků a do závěrečného zpracování se dostalo 139 podniků. Podrobná charakteristika výsledků – viz Truneček a kol. (2004) a www.projekt-synergie.com. Shrneme-li stručně závěry z tohoto výzkumu můžeme konstatovat, že u českých organizací převládá pořád ještě ve značném rozsahu funkční řízení, i když poměrně velká část podniků se snaží, s různou mírou

úspěšnosti, přejít na procesní řízení. Nadále ovšem existuje relativně významný rozpor mezi deklarovanou představou o fungování organizací coby jednotným a výkonným systémem, a reálným stavem jednotlivých subsystémů organizace resp. reálným fungováním vazeb mezi těmito subsystémy zjištěnými na základě analýzy a vzájemné kontroly získaných odpovědí. Překvapivý je zejména nárůst preferencí ve prospěch rigidnějšího a přísnějšího stylu řízení. Jakoby manažeři ztráceli důvěru ve výhodu a zejména v možný reálný přínos plynoucí z otevřené komunikace a ze zapojení větší skupiny pracovníků do rozhodovacích procesů. Na různých místech šetření je patrné silnější uplatnění přímé vertikální komunikace, nastavení zodpovědností za konkrétní činnosti a funkce, a slabá ochota delegovat a sdílet informace. Bude zajímavé pozorovat, zda se jedná pouze o meziroční výkyv daného vzorku firem nebo o významnější trendovou záležitost.

Best practices. Řízení podniků v industriální společnosti vycházelo z principů vojenské organizace a její nedostatky byly postupně oslabovány – decentralizace, plochá organizační struktura, měkké faktory řízení atd., ale moderní době tato filozofie už nevyhovuje. Přejít na řízení podle biologických principů je radikální obrat vynucený novými podmínkami. V celkovém zaměření i v obsahu podnikání jsou tyto podniky rozdílné, ale přesto mají společného jmenovatele: jejich lídři vystihli požadavky doby. Dokázali pragmaticky reagovat na skutečnost, že okolí je neobyčejně proměnlivé (turbulentní) a tato vlastnost nebude do budoucna slábnout, ale naopak se bude dále prohlubovat. Zejména na této skutečnosti založili filozofii řízení svých podniků. Pro analýzu způsobu řízení podle metodiky best practices byly zvoleny dvě mimořádně úspěšné organizace. Jedna řídí podle modelu améba, druhý model řízení je možno nazvat GiTy. Ostatně není od věci připomenout, že některé dále charakterizované principy už využíval Baťa ve svém SPH systému řízení – viz Truneček, 2003, str. 280–285, Kudzběl, 2001.

Model améba uplatňuje japonská firma Kyocera Kyoto Ceramics – viz Hama-da-Monden, 1989 nebo Truneček, 2003, str. 262–269. Tato světově proslulá firma má desetitisíce zaměstnanců a vyrábí špičkové průmyslové keramické výrobky, fotoaparáty, kvalitní protézy, globální telekomunikační systémy a další výrobky. Její systém řízení vychází z premis chování živých organismů. Model AMS (Amoeba Management System) využívá principy procesního managementu, je založen na autonomii, pružnosti, vnitropodnikatelství a sebeřízení zaměstnanců. V praxi firmy Kyocera jsou amébami nezávislé útvary, skládající se z tří až padesáti zaměstnanců a disponující třemi S: jsou schopny samořízení, samokontroly a samoorganizace. Mají podíl na zisku a uplatňují vnitropodnikatelství, to znamená, že je vytvořen vnitropodnikový trh, takže si jednotlivé améby mohou navzájem konkurovat, uzavírat mezi sebou kontrakty a vyrábět stejný výrobek. Tento systém umožňuje uchovat si přednosti malého podniku, pružnost, rychlou reakci, minimální režijní náklady a zároveň výhody velkého podniku. Vychází se ze zásady, že podniková organizace se má zabývat dvěma typy produkce: vlastní produkcí, jako jsou výrobky nebo služby a reprodukci sama sebe – regenerací výrobního procesu, dovedností a znalostí.

Organizační struktura Kyocery je prakticky bezúrovňová. Vrcholový management se skládá z vlastníka a delegovaných zástupců jednotlivých améb. Améby se identifikují podle produktů, které vyrábějí nebo prodávají a podle charakteru prací: výroba, marketing, výzkum. Měření výkonů se uskutečňuje podle přidané hodnoty a umožňuje srovnání výrobních jednotek nezávisle na jejich velikosti a na tom, co vyrábějí. Pro vznik, dělení a zánik améb platí pravidla vycházející ze srovnání celkové výroby a celkové přidané hodnoty.

Model GiTy Společnost GiTy patří mezi přední telekomunikační společnosti a orientuje se na produkty s vysokou kvalitou a velkou přidanou hodnotou. V řízení

využívá obdobné principy jako améba. Charakteristický je životní cyklus podniku Z-I-P-F. Zákazník (Z) stimuluje inovace (I), inovace modifikují procesy (P), realizace procesů vede k finančním výsledkům (F), které měří úspěch v uspokojování zákazníka. Celý cyklus se opakuje. Specifické je vytváření tzv. strategických impulsních map. Sleduje se přidaná hodnota znalostí i přidaná hodnota výkonů. Podrobnosti viz Girstlová, 2006 (<http://kpe.fph.vse.cz/konference/images/Girstlova.pdf>).

4. Podnik jako živý organismus

S využitím Kuhnovy teorie budeme charakterizovat vývoj systémů řízení organizací.

4.1 Původní paradigma

Zásady pro navrhování SŘO byly vytvořeny na mechanických principech. Vývoj začal u klasiků (Taylor, Fayol, Weber) a na stejné filozofii pokračuje prakticky dodnes. V praxi se přebíraly principy řízení z vojenské organizace. Ty respektují princip centralizace, což v praxi znamenalo hierarchické uspořádání SŘO do strmé pyramidy. Řízení je přísně funkční, vertikální, hierarchické, založené na principech nadřízenosti a podřízenosti. Základy těchto SŘO byly položeny na konci osmnáctého století. Od té doby se tento model zdokaloval, zlepšoval a předělával, ale filosofie přístupu, založená na principu dělby práce, se v podstatě neměnila.

4.2 Artikulace paradigmatu, počátky krize, signály nového paradigmatu

Taylorovské metody řízení dosáhly svého vyvrcholení v hromadné výrobě na výrobních linkách s dělníky provádějícími jednoduché a neustále se opakující operace. Jak se podniky rozrůstaly, manažer na vrcholu organizační pyramidy už přestával zvládat velkou složitost řízení. Nastupuje decentralizace. Řízení založené na principech vojenské organizace, ve které vůle vrcholového vedení určuje strategii a tuhá centralizovaná organizace je uspořádána tak, aby byla schopna, tuto vůli prosadit a uskutečnit, už přestává vyhovovat. Ekonomika je pořád založená na masové produkci. Úkolem středního managementu je – z hlediska SŘO – zorganizovat výrobu tak, že z opakovaných jednoduchých úkonů vznikne složitý výrobek. Signály nového paradigmatu jsou stále silnější. Přibývá problémů, které se už metodami starého paradigmatu řešit nedají. Pořád ještě převládá hierarchicky uspořádaná organizace s funkčním modelem řízení, ale už silně reorganizovaná podle nových pozitivních signálů: decentralizace, pružná výroba, procesní zaměření atd.

V průběhu času vznikla na funkčních principech řada normativních konceptů SŘO, které se s různou mírou úspěšnosti uplatnily v řídicí praxi. Podrobný rozbor této problematiky – viz Truneček, 2003, str. 51–76. Za vyvrcholení těchto snah se v současné době považuje tzv. model komponent organizace – viz Morton, 1991, který už ovšem vykazuje výrazné znaky nového paradigmatu.

Pro současné vnější prostředí, ve kterém jednotlivé podniky operují, je charakteristická zlomová dynamika vývoje. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí. Vzrůst permanentních konkurenčních střetů způsobuje hledání takového způsobu řízení, který by byl schopen na tento stav reagovat. Druhou polovinu osmdesátých let minulého století poznamenalo další zvýšení dynamiky tržního okolí: turbulence se prohlubuje až k hranici chaosu, konkurence se maximálně zvyšuje a vše se uskutečňuje v prostředí globalizace. Management se stává řízením změn. Vzrůstá

požadavek na pružnost, rychlou přizpůsobivost požadavkům zákazníka. Skutečnost, že se svět přestal vyvíjet lineárně, je nezvratná a to přináší i nutnost zásadní změny filozofie řízení podniku.

4.3 Zásadní posuv paradigmatu – řízení podle biologického modelu

Funkční přístup k řízení podniků, i když vývojem neustále modernizován, už nemůže vyhovovat novým podmínkám. SŘO procházel cyklem, který se neustále opakoval. Tento cyklus potřeboval pro své uplatnění určitý čas: Fordův SŘO fungoval velmi dobře téměř čtvrt století, aniž bylo nutné ho zásadně měnit.

Jak už bylo řečeno, v poslední třetině dvacátého století dochází k radikálním změnám podmínek pro podnikání. V reakci na tuto skutečnost se postupně vytvořila nová filozofie podnikového řízení: od modelu typu stroj se přechází k pohledu na podnik jako na živý organismus. Metafora stroje je charakterizována způsobem vzniku: než začal systém řízení fungovat, musel být vytvořen, vyzkoušen, implementován a aby byl efektivní, předpokládalo se, že bude nějaký čas fungovat. Tento cyklus se znovu opakoval, když model řízení zastaral. Biologický princip předpokládá samoreprodukci, založenou na znalostním prostředí, která umožňuje permanentní proměnu s cílem rychle reagovat na neustálé změny v okolí podniku.

Filozofie funkčního managementu, který je založen na principu dělby práce, byla poprvé definována v roce 1776 Adamem Smithem v knize „Bohatství národů“: procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky. Nové paradigma prosazuje opačný názor: firmy jsou budovány na principu integrace činností do ucelených procesů, aby mohly být ovládány týmy s maximálním podílem znalostních pracovníků. Tím se dosahuje rychlosti a pružnosti reakce na rychle se měnící požadavky zákazníků. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů, ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka. Zásadní nevýhodou funkčního přístupu je skutečnost, že výrobní proces dělbou práce rozčleněný na dílčí operace je nepružný, potřebuje velký počet koordinačních kontrolních míst a odpovídá mu strmá organizační pyramida vytvářená na principech sdružování činností s jasně vymezenou pravomocí a odpovědností. Nový přístup vyžaduje naopak plochou organizační strukturu a u pracovníků tři s: samořízení, samokontrolu a samoorganizaci. To odpovídá přechodu od ekonomie velkého měřítká (economy of scale) k ekonomii znalostí nebo vědění (knowledge economy). Organizace založená na znalostech se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu: připravenost pracovníka podávat výkon (způsoblost, kompetence), zvyšování inteligence organizace, organizace permanentního učení. Rozhodujícími kritérii pro pracovníka jsou zejména odpovědnost (vycházející z dovedností a širokých znalostí), špičkový výkon a schopnost a ochota trvale se učit.

Formulace **základní hypotézy** pro projektování normativních modelů SŘO ve znalostní ekonomice: Radikální změny v okolí podniku si vynucují posuv globálního paradigmatu od modelu typu stroj k modelu typu živý organismus. (Touto problematikou se mimo jiných intenzivně zabývá M. Zelený – viz 1995, 1997).

5. Globální paradigma pro projektování normativních modelů SŘO

Když vezmeme v úvahu všechny pozitivní i negativní signály budoucího vývoje a zhodnotíme vývojové trendy, můžeme definovat základní charakteristiky globálního paradigmatu SŘO pro znalostní společnost.

Samoreprodukce. Podniková organizace se musí zabývat dvěma typy reprodukce: produkcí a samoreprodukcí. Produkci jsou výrobky nebo služby, což je vlastní cíl podniku. Produkce sama sebe je regenerace výrobního procesu, dovedností a znalostí v reálném čase. Schopnost samoreprodukce SŘO je základním kamenem všech změn. Princip samořízení se zrodil jako kontrast k filozofii funkčního řízení založeného na dělbě práce.

Podnik jako živý organismus. Živý organismus je schopen učit se, a tak rychle reagovat na měnící se situaci. Vnitropodnikové útvary jsou maximálně samostatné (vnitropodnikatelství, podíl na zisku). Tyto útvary jsou pružné. To znamená, že se mohou rychle rozpustit a podle jednoduchých, předem stanovených principů, podle potřeby znovu vzniknout. Příkladem jsou améby u Kyocery. Sám pojem je v podstatě metaforou. Améba, neboli měňavka, je drobnohledný jednobuněčný organismus bez pevné buněčné blány, který může měnit svůj tvar. Améby se pohybují všemi směry a hledají potravu v podobě bakterií. Rozmnožují se tak spontánně, že rychle vyčerpávají zásoby potravy a přesunují se tam, kde objeví nějaký zdroj potravy. Při nedostatku potravy se přesunou do centrálního místa, kde se nakupí v jakémsi shluku, který má hlavu i ocas, pohybují se prostředím a hledají novou potravu. Původní vůdci se rozptýlí po celém shluku, objeví se noví vůdci, kteří vytvářejí hlavu pátrající po potravě. Když potravu objeví, rychle přejdou z čela dozadu a utvoří základnu jakéhosi stvolu, na kterém se hromadí nové améby. Tak vzniká metaorganismus houbovitého tvaru. Na jeho hlavě se statisíce améb mění v suché spory, hlava houby praskne a rozptýlí se do nových výživných prostředí, jednotlivé améby se množí buněčným dělením a tento biologický cyklus se neustále opakuje.

U Kyocery jsou amébami nezávislé útvary, skládající se z tří až padesáti zaměstnanců, které mají schopnost uplatňovat tři s: samořízení, samokontrolu a samoorganizaci. Améby se identifikují podle produktů, které vyrábějí nebo prodávají a podle charakteru prací: výroba, marketing, výzkum.

Systém řízení. Nezávislé vnitropodnikové útvary jsou maximálně samostatné, mají podíl na zisku a centrum vytváří cílevědomě vnitropodnikový trh. To znamená, že si jednotlivé vnitropodnikové útvary mohou navzájem konkurovat: mohou vyrábět stejný výrobek a uzavírat navzájem mezi sebou kontrakty. Vnitropodnikový útvar má vlastní systém řízení, vytváří zisk, na kterém se předem stanoveným procentem podílí, má vlastní provozní účetnictví i personální řízení. U Kyocery se v závislosti na poptávce a na množství práce mohou améby dělit na menší útvary, přecházet z jedné améby do druhé, mohou integrovat s jinými amébami, případně se rozpustit. Jestliže vzroste počet objednávek, rozdělí se améba na dvě. Jedna pracuje pro starého zákazníka a druhá slouží ostatním zákazníkům. Výše popsané činnosti jsou závislé výhradně na rozhodnutí améb. Pravidla vycházejí z poměru mezi celkovou výrobou a celkovou přidanou hodnotou.

Vrcholový management se skládá z vlastníka a delegovaných zástupců jednotlivých améb. Tento orgán rozhoduje o celkové strategii firmy, o kapitálu a o investicích. Řízení je podobné finančnímu holdingu. Systém hodnocení je založen zásadně na přidané hodnotě. Nezanedbatelnou výhodou tohoto postupu je skutečnost, že je snadno pochopitelný a reálně ovlivnitelný.

Měření výkonů a hodnocení podle přidané hodnoty. V takto organizovaných firmách se začíná prosazovat hodnocení výkonů podle přidané hodnoty. To umožňuje přímé srovnání výrobních jednotek nezávisle na jejich velikosti a na tom, co vyrábějí. Jak jednotlivec, tak i skupina musí přidávat hodnotu a nikdo ji nesmí snižovat. Tento systém je snadno pochopitelný a umožňuje vzájemnou srovnatelnost. Každý, skupiny i jednotlivci, má přehled o svém plnění a může je tedy více méně přímo ovlivnit a tím i převzít odpovědnost. Tak se vytváří podnikatel uvnitř podniku. Základem úspěchu je pružný účetní systém umožňující srovnání mezi odděleními navzájem, i při rozdílné produkci.

Tyto zásady byly dovedeny k dokonalosti u Kyocery. Přidaná hodnota na hodinu a na člena améby je vypočítávána denně a výsledky jsou oficiálně zveřejňovány, takže každý je schopen identifikovat své úzké profily, neefektivnosti i ztráty a rychle na ně reagovat. Podobně je vyhlášováno celkové skóre améby, které je součtem tří dílčích ukazatelů: přidaná hodnota/počet hodin, přidaná hodnota/celková výroba $\times 100$ a celková výroba/počet hodin. Podrobné hodnocení podle přidané hodnoty, pravidla pro vznik, dělení a zánik améb – viz Truneček, 2003, str.267–268.

Systematické vytváření znalostní podnikové kultury. Vedení podniku musí zcela vědomě, systematicky a důsledně vytvářet a udržovat specifickou kulturu. Model řízení podniku vychází ze znalostí a dovedností lidí a je založen na trvalé integritě strategického, podnikatelského, znalostního a realizačního prostředí podniku. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy, i s jejími úspěšnými pravidly meziosobních vztahů. Silná podniková kultura podporuje podnikatelskou aktivitu. Využívá se spolupráce, spoluúčast, spoluvlastnictví a spolupodnikatelství – viz Girstlerová, 2006.

Cílevědomé a systematické řízení znalostí. Znalosti jsou základem modelu řízení jako živého organismu. Nejde jenom o dobře zavedené a prováděné školení, ale o systém, který zajistí permanentní řízení a sdílení znalostí. Management znalostí je uvědomělá činnost, jejímž cílem je, aby konkrétní pracovníci měli ve správnou chvíli správné znalosti. Protože základem je znalostní pracovník, má řízení a sdílení znalostí v tomto modelu prvořadou prioritu. Současný management znalostí rozpracoval a v praxi implementoval dva směry: trh znalostí a znalostní účty.

Trh znalostí – viz Mládková, 2004, str. 61–69, je jak fyzický, tak i virtuální trh, na němž probíhá veškerá výměna znalostí v organizaci. Dochází ke koupi a prodeji, jako na jiných trzích, ale směňovaným produktem jsou znalosti. Prodávající jsou pracovníci s konkrétní znalostí, kupující pracovníci, kteří tuto znalost potřebují. Dalšími účastníky trhu jsou zprostředkovatelé, kteří mají za úkol zajistit, aby se vhodný kupující setkal s vhodným prodávajícím a naopak. Při práci s trhem znalostí je nezbytné vzít v úvahu ekonomické, sociální a politické zvláštnosti dané organizace. Obvykle zde nedochází ke směně za peníze, ale na základě reciprocity. Prodávající očekávají, že až se oni dostanou do pozice kupujícího, bude druhá strana ochotna vyjít jejich znalostní potřebě vstříc. Správným způsobem nastavený trh znalostí podporuje volný tok znalostí podnikem a je výrazným motivačním faktorem.

Zcela originální, u nás ojedinělá a do rutinního užívání dovedená, je implementace principu znalostních účtů (obsah znalostí) a osobních účtů (obsah financí) ve firmě GiTy – viz Girstlová, 2006 (<http://kpe.fph.vse.cz/konference/images/Girstlova.pdf>).

Závěr

Stejně jako ve vývoji společnosti, tak i v managementu jsme svědky zásadního posuvu paradigmatu. Dnes umíme s vyhovující přesností charakterizovat vznik a artikulaci paradigmatu funkčního managementu, jak se tvořil od dob Adama Smithe. V současnosti se nacházíme kdesi uprostřed nového zlomu, takže obdobná charakteristika se může zdát předčasná, ale už můžeme s jistou pravděpodobností vysledovat vývojové trendy, podpořené existencí podniků typu best practices (améba, GiTy), které tyto zásady uvedly do praxe. Nová (znalostní) ekonomika odráží nové ekonomické myšlení vycházející z podmínek společnosti znalostí. Znalostní koncept SŘO nesmí zpřetrhat vazby na minulé koncepty a musí s nimi být kompatibilní. Progresivní přístupy, které jsou schopny přispět k řešení nově vznikajících problémů, se integrují s posuvem paradigmatu a vytvářejí se principy nové. V managementu se integrují myšlenky procesního řízení, štihlé výroby, práce autonomních týmů, vnitropodnikové trhy (podnikání v podniku), znalostní technologie atd. I když má v současné době přívlastek znalostní (společnost, ekonomika, podnik, management) řadu zastánců i kritiků, systémy uplatňované v řídicí praxi excelentních podniků více méně jednoznačně naznačují směr budoucího vývoje.

Literatura

- COVEY, S. R. 1994. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Pragma, 1994.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. 1998. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, P. F. 1992. *Budoucnost začíná dnes*. Management Press, 1992.
- DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Management Press, 1994.
- DRUCKER, P. F. 1994. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti*. Praha : Management Press, 1994.
- FAYOL, H. 1949. *General and Industrial Management*. London : Pitman, 1949.
- GIRSTLEROVÁ, O. 2006. *Company as Living organism*. Mezinárodní vědecká konference VŠE Praha „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací“, 20. října 2006.
- GLEICK, J. 1996. *Chaos*. Praha : Ando, 1996.
- AMADA, K.; MONDEN, Y. 1989. Profit Management of Kyocera Corporation: The Amoeba System. Japanese Management Accounting (ed. Y. Monden and M. Sakurai), pp. 197–210. Cambridge, MA: Productivity Press 1989.
- CHANDLER, A. D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge : MIT Press, 1962.
- INSIDE. Trendy a strategie na českém trhu IT, 10/2000. Polemika: Nová ekonomika je novinářský termín, V. Klaus. Informační technologie mění ekonomiku. J. Zlatuška, str.16–21.
- ISHIDA, H. 1994. *Amoeba Management at Kyocera Corporation*. Hulman Systems Management, 13, 3, 183–195, 1994.
- KUDZBEL, M. 2001. *Bat'a – hospodářsky zázrak*. Bratislava : Marada Capital Services, 2001.
- KUHN, T. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press, 1962 (slovenský překlad: Štruktúra vedeckých revolúcií. Pravda, Bratislava, 1982).
- MLÁDKOVÁ, L. 2004. *Management znalostí pro praxi*. Professional Publishing 2004.
- MORTON, M. S. S. *Corporation of the 1990s – Information Technology and Organizational Transformation*. New York : Oxford University Press, 1991.
- NAISBITT, J. 1991. *Global Paradox: The bigger the word economy, the more powerful smallest players*. Avon Books, 1995.
- NAISBITT, J. 1982. *Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York : Warner Books Inc., 1982.

- PRIGOGINE, I.; STENGERSOVÁ, I. 1984. *Order out of Chaos – Man's New Dialogue with Nature*. London : Heineman, 1984.
- PRIGOGINE, I. 1997. *The End of Certainty*. New York : The Free Press, 1997.
- SLOAN, A. P. 1964. *My Years with General Motors*. N. Y. : Doubleday, Garden City, 1964.
- SVEIBY, K. E. Creating Knowledge Focused Strategies – Good and Bad Practices. Knowledge Management Forum, 2nd Annual Conference, 11.–12. 6. 2002 Henley Management College, Henley on Thames, UK.
- TAYLOR, F. W. 1913. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper and Row, 1913.
- TOFFLER, A. 1990. *Future Shock*. New York : Bantam Books, 1990.
- TOFFLER, A. 1990. *Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York : Bantam Books, 1990.
- TOFFLER, A. 1980. *The Third Wave*. New York : William Morrow, 1980.
- TRUNEČEK, J. a kol. 2004. *Projekt Synergie. Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002–2003*. Praha : Nakladatelství Oeconomica VŠE, 2004.
- TRUNEČEK, J. 2001. *Management znalostí a trendy světa*. Sborník přednášek z 1. ročníku konference ZNALOSTI 2001, 18.–21. 6. 2001, VŠE Praha, str. 94.
- TRUNEČEK, J. 2000. Prenatální stadium ekonomie znalostí. *Moderní řízení* 5/2000.
- TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Preffessional publishing, 2003.
- TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. C. H. Beck pro praxi, 2004.
- Kyocera Corporation Investor Meeting (February 2, 2007) speech on-line]. cit. 2007-03-29]. Dostupný z WWW: http://global.kyocera.com/ir/pdf/sp0702_e.pdf
- Kyocera Corporation Investor Meeting (February 2, 2007) prezentace on-line]. cit. 2007-03-29]. Dostupný z WWW: http://www.kyocera.com.pt/ir/pdf/pp0702_e.pdf
- ZELENÝ, M. Autopoiesis and self-sustainability in economic systems. *Human Systems Management*. Amsterdam: 1997. Vol. 16, Iss. 4; p. 251 (12 pages).
- ZELENÝ, M. Ecosocieties: Societal Self-Production in Sociale Systéme, 1995, V. 2
www.projekt-synergie.com
<http://kpe.fph.vse.cz/konference/images/Girstlova.pdf>

Global Paradigm of a Managerial System on the Principle of Living Organisms

Abstract

The article characterizes current ideas on this issue and defines a global paradigm of a managerial system on the principle of living organisms. Using Kuhn's theory of science development, the article characterizes controversial attitudes to knowledge economy and defines a global paradigm for a new and developing approach to management: organization as a living organism.

Keywords: industrial and knowledge society; paradigm, paradigm break; best practices; company as living organism.

JEL classification: D29, D83, L23